

LA ENA,
UNA EXPERIENCIA CHILENA DE CAPACITACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN,
1971-1973.

Alfonso Baraona Sotomayor, Nery Barrientos Montes,
Bernard Burel, Tarzan de Castro, Nelly Fernández Negrete,
Claire Ival, José Ignacio Jimenez, Patricio Orellana Vargas,
Virginia Ramos Poseck y
María Cristina Uslenghi Rizzi de Castro.

LA ENA, UNA EXPERIENCIA CHILENA DE CAPACITACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN, 1971-1973.

Alfonso Baraona Sotomayor, Nery Barrientos Montes, Bernard Burel, Tarzan de Castro, Nelly Fernández Negrete, Claire Ival, JosIgnacio Jimenez, Patricio Orellana Vargas, Virginia Ramos Poseck y María Cristina Uslenghi Rizzi de Castro.

La ENA, una experiencia chilena de capacitación para la participación, 1971-1973.

Alfonso Barahona Sotomayor, Nery Barrientos Montes, Bernard Burel,

Tarzan de Castro, Nelly Fernández Negrete, Claire Ival, José Ignacio Jimenez, Patricio Orellana Vargas, Virginia Ramos Poseck

y Maria Cristina Uslenghi Rizzi de Castro.

Santiago de Chile, Viña del Mar, La Paz, Brasilia, Goiania, Niza, Toulouse,

Junio de 2012.

Registro de Propiedad Intelectual Nº 216.474

International Standard Book Number ISBN 978-956-351-151-2

Hay version francesa :

«L›ENA chilienne a l›Epoque d›Allende, une exprience inedite d›emancipation des salaries et de democratisation de la societe”

Bernard Burel y Claire Ival

Registro de Propiedad Intelectual Nº 216.476

Versión en INTERNET disponible en http://www.probidadenchile.cl

Ilustración de la tapa: Marcha de los trabajadores de la ENA en apoyo del gobierno de la Unidad popular, marzo de 1973. (foto de Bernard Burel).

Ilustración de la contratapa: Óleo de Patricio Orellana Vargas “Reconquistamos la tierra”

DEDICATORIA:

Al Presidente Salvador Allende

y a su ministro Gonzalo Martner García

A los trabajadores chilenos que levantaron una inmensa esperanza.

"Amigo, eso es cuanto quiero
Es casi nada y casi todo"

Pablo Neruda

Premio Nobel de Literatura 1971

Agradecimientos

Los autores agraden los valiosos aportes de numeross amigos.

Al matemático Arnaud Beauville por su apoyo computacional y valiosas orientaciones, a Carlos Ramírez Guerra que proporcionó rigurosa información legal, a la abogada Pilar Chicago que brindo asesoría en materias de propiedad intelectual, a Fabiola Freire que ayudó en los gráficos, a Eliana Barraza que aportó con el ordenamiento de la parte estadística, a María Garrido que revisó y corrigio el texto, a Sol Vío que subió los archivos a la Página WEB y a otros destacados amigos que colaboraron con mucho entusiasmo y generosidad.

ÍNDICE

PÁGINA

INTRODUCCIÓN

El pueblo chileno se movilizó, a principios de los años 70, para establecer una sociedad más justa, más solidaria y más humana, en el marco del proceso de cambios iniciado por el presidente Salvador Allende y el gobierno de la Unidad Popular.

La meta de esta política, que ambicionaba conciliar socialismo y democracia, era permitir el reconocimiento de la dignidad de ser humano en cada chileno, para que se trasformara en un auténtico ciudadano capaz de participar en la toma de decisiones relativas a su propio destino y al futuro de su país.

Para que esta altísima ambición se volviere realidad, era imprescindible que un extenso plan de capacitación fuera llevado a cabo en favor de las categorías sociales más humildes, las que habían sido mantenidas al margen del sistema educativo y a quien siempre se les había negado el derecho de participar. Esta situación solo podía ser revertida aplicando un extenso plan de capacitación encaminado a entregar a tales ciudadanos los conocimientos necesarios para ejercer efectivamente sus derechos, objetivo clave de la visión manifestada en el programa de la Unidad Popular.

La capacitación de los funcionarios públicos y de los trabajadores en las empresas del área social significaba un inmenso desafío en estas inéditas condiciones impulsadas por un gobierno socialista y democrático. Se trataba nada menos que democratizar el aparato del Estado y amplios sectores de la economía chilena.

La nueva dirección de la Escuela Nacional de Adiestramiento (ENA) adaptó creadoramente la institución a las nuevas políticas de capacitación del gobierno popular. Planificó y puso en práctica, a nivel de todo el país, un intenso y comprensivo programa de capacitación para la participación. La ENA supo compensar sus escasos recursos con una excepcional movilización de sus trabajadores.

Los trabajadores de la ENA de diversas nacionalidades, conscientes de sus responsabilidades frente al pueblo chileno y al proceso de cambios, cumplieron sus tareas educativas en una atmósfera de intenso trabajo, de gran solidaridad y de fraternidad internacional. Contribuyeron de manera concreta en la democratización de la administración pública y de las empresas públicas.

Los parlamentarios que representaban mayoritariamente a la clase social alta quisieron poner trabas a la actividad de la ENA cortándole el presupuesto. Debido a la amenaza que significaba para ellos la eficiencia de la labor desempeñada por la ENA en la profundización de la democracia por su aporte educativo a varios sectores de la sociedad.

Los autores de este libro, cuarenta años después de participar en tal obra colectiva, pueden confirmar con orgullo que los valores contenidos en las enseñanzas de la ENA son los mismos que hoy integran el corazón de las luchas que se libran en contra de los estragos humanos y ecológicos del neoliberalismo y del capitalismo financiero.

La ENA saltó hecha astillas el día del golpe militar de la derecha. El bombardeo de la Moneda, como símbolo de la dureza y crueldad de tal momento, diseminó a los funcionarios de la ENA por diversos países y los mantuvo separados a tal punto que sólo después de 38 años retomaron contacto. La labor de la ENA fue particularmente cierta y eficaz para quienes tuvieron la oportunidad de haber participado, en forma directa, en un proceso histórico tan significativo como fue el gobierno de Allende y de la Unidad Popular. La vía chilena al socialismo fue una gran esperanza para América Latina.

Un hecho marginal permitió escribir estas memorias. Durante la dictadura militar, tener documentos políticos o relacionados con la Unidad Popular era un gran riesgo. Uno de los autores de este texto, en 1973, enterró en el patio de su casa los documentos de la ENA, pavimentó el suelo y allí estuvieron durante 20 años. Este entierro incluía el material que permitió tener la información que aquí se presenta. De otra manera no se habría tenido casi ningún dato, pues como en la novela "1984" de George Orwell, la dictadura de derecha se había preocupado de borrar este capítulo de la historia, como tantos otros.

Se intenta aquí compartir esta inédita experiencia nacional de capacitación con los pueblos latinoamericanos y muy especialmente con los gobiernos progresistas que hacen un camino por la ruta mostrada por el Presidente Allende, causa por la cual entregó su vida como lo había advertido.

Este documento sobre la ENA da la oportunidad de dejar un testimonio de los valores por los cuales se luchó. Ideales del mundo que se quería edificar.

Los autores.

CAPÍTULO 1
LA ENA EN CHILE.

1.1 La Escuela Nacional de Administración de Francia, ENA.

La Escuela Nacional de Administración, conocida por su sigla ENA, fue fundada en octubre 1945 por el gobierno provisional presidido por Charles de Gaulle. Su finalidad era darle a Francia una nueva elite administrativa reformadora que superara la situación pre-existente: la ocupación de gran parte de Francia por Alemania nazi y el resto del país bajo la dirección del gobierno títere de Petain.

"La Administración Pública moderna nace de la Resistencia, con el encuentro en las circunstancias excepcionales de la Liberación de las dos tradiciones administrativas del pasado, la autoritaria y la revolucionaria. Este encuentro está simbolizado por la cooperación de Michel Debré (resistente de derecha, próximo a De Gaulle) y Maurice Thorez (dirigente del P.C.), dos hombres que se han combatido y van a combatirse; se traduce en la elaboración del estatuto de los funcionarios de 1946. La creación de la ENA es un elemento fundamental de aquel compromiso histórico." (Bargas)[1]. Thorez es quien insistió en establecer y respaldar a la ENA permanentemente.

La doctrina y la experiencia de la ENA francesa es la formación de una aristocracia funcionaria altamente competente, destinada por definición a ocupar los cargos más importantes de la administración pública. Algo similar al cuerpo diplomático, supuestamente profesional y apolítico. La Escuela Nacional de Administración, ENA, fue una experiencia exitosa de la práctica y la teoría de la Administración Pública de Francia. A través de varias décadas de existencia desarrolló métodos pedagógicos muy bien valorados, estimulando los trabajos de investigación y la capacidad de reflexión e innovación y se transformó en una institución de un gran prestigio en Francia y posteriormente en todo el mundo. Es una Escuela que puede calificarse como de post grado, pues allí ingresan sólo profesionales que tienen estudios universitarios completos y su formación les permite incorporarse a los altos cargos de la Administración Pública francesa.

Con el correr del tiempo sus egresados también ocuparon cargos políticos de primera importancia como Presidentes de la República, Ministros de Estado, Parlamentarios...

Los "anciens élèves", llamados también "énarques" de la ENA constituyen un grupo de mucho prestigio y relevancia en la política y la administración.

Entre ellos se puede mencionar a los presidentes Valery Giscard d'Estaing y Jacques Chirac y a los primeros ministros Laurent Fabius, Michel Rocard, Edouard Balladur, Alain Juppe, Lionel Jospin y Dominique de Villepin.

---

1 Bargas, egresado de la ENA, fue miembro del Gabinete de A. Le Pors, Ministro comunista de la Función Pública durante la presidencia de Mitterand, y redactor del estatuto de los funcionarios de 1981.

El grupo de altos funcionarios formados en la ENA a partir de 1945 hasta 2010 supera a 6500 franceses y más de 3000 extranjeros procedentes de 123 países diferentes que se incorporaron a sus respectivas administraciones públicas.

El enfoque de la ENA era formar un grupo de directivos de alto nivel que iba a permitir constituir una elite en la Administración, capaz de llevar a cabo la transformación de una burocracia tradicional en una maquinaria eficiente y capaz de aplicar una planificación indicativa que orientara el desarrollo del país. Esta maquinaria, rigurosa y estrictamente formal, sería caracterizada por la existencia de organizaciones con estructuras verticales, funciones y objetivos definidos, neutralidad y calificaciones técnicas y, especialmente, existencia de reglas precisas y conocidas. Uno de los orgullos de Francia por muchas décadas fue la calidad de su Administración Pública, logro de ese cuerpo seleccionado de directivos formados en la ENA.

En el fondo era una concepción elitista, que otorgaba al dirigente el papel de ejecutivo inteligente que tenía que movilizar una masa de subordinados disciplinados y obedientes. De esta manera, constituyeron una organización del trabajo típicamente burocrática, en el sentido definido por Max Weber[2]. Su esencia era un sistema de dominación basado en la jerarquía. Este modelo burocrático elitista había funcionado con éxito a través del tiempo y tenía una alta legitimidad en la sociedad francesa y se reconocía mundialmente como uno de los más eficientes. Sin embargo, las críticas a la Administración francesa por su burocracia y su ignorancia del mundo real, críticas apuntadas particularmente a los egresados de la ENA, se desarrollaron posteriormente, en los años 90, a veces en forma excesiva.

La promoción de 2002-2004 de la ENA presentó una severa crítica en el documento *"L' ENA, l'urgence d'une réforme"*; este documento provocó un fuerte rechazo del Ministro de la Gestión Pública, que amenazó con sanciones disciplinarias. Una presentación universitaria de esas críticas, con base teórica en la sociología de las organizaciones, se encuentra en los libros de Crozier o de Birnbaum.

1.2 El aporte de Francia a la creación de la ENA chilena.

El alto prestigio alcanzado por la ENA se difundió, no solamente en Francia sino en toda Europa Occidental, especialmente porque se incorporaron alumnos provenientes de otros países. Esta práctica se expandió primero a las antiguas colonias y paulatinamente a todo el mundo. Durante muchos años, el Instituto Internacional de Administración Pública de Francia (IIAP) cumplió un rol de difusión de las experiencias francesas y aplicación de ellas en muchas naciones.

Posteriormente, ambas instituciones se fusionaron y en conjunto establecieron relaciones con escuelas de Administración Pública en 120 países de 5 continentes. Actualmente, la sede fusionada de la ENA y el IIAP está ubicada

2 Weber define las características de la burocracia en el Capítulo 5, Burocracia, de sus *Ensayos de sociología contemporánea*, que reúne sus trabajos más notables (Weber).

en la ciudad de Estrasburgo y tiene una estrecha relación con el Parlamento Europeo y la Comisión Europea, adquiriendo un rol cada vez más internacional.

En los años 60 y 70, Francia empezó a participar activamente en la preocupación por el problema desarrollo-subdesarrollo. Algunos de sus más destacados economistas comenzaron a hacer aportes a la teoría del desarrollo. François Perroux formuló su teoría de los polos de desarrollo y Raymond Barre puso énfasis en el círculo vicioso de la pobreza.

Se desarrollaron las técnicas que se habían constituido desde la Liberación, particularmente lo que se llamaba la planificación indicativa o francesa, como alternativa a la planificación ejecutiva soviética. Se establecieron políticas públicas de cooperación, en virtud de las cuales se enviaron misiones, expertos y voluntarios a brindar apoyo a países subdesarrollados, especialmente a sus ex colonias.

Más adelante esto se amplió hacia América Latina. Uno de los aportes importantes fue la exportación de la experiencia de la ENA, apoyando la creación de instituciones similares en esos países.

Así, en Chile, Colombia y Perú se establecieron ENAs y en otros países como Venezuela, Uruguay y México se avanzó en la asistencia francesa en planificación y mejoramiento de la Administración Pública [3].

Entre 1960 y 1962 el Gobierno de Colombia logró la asistencia de la ENA de París para la formación de administradores públicos. Becados colombianos de la ESAP (Escuela Superior de Administración Pública) asistieron en 1966 a un curso de especialización de la ENA misma, antes de que el IIAP fuera el establecimiento de acogida de becarios extranjeros.

En el marco de una larga gira que hizo el General De Gaulle por Sud América en el otoño 1964, el Presidente de la República francesa tuvo varios contactos con las autoridades chilenas entre el 29 de septiembre y el 3 de octubre. En este período, Jorge Alessandri era aún Presidente de Chile, pero Eduardo Frei Montalva había sido elegido pocos días antes; a pesar de no ocupar todavía su cargo, Frei se entrevistó con De Gaulle e insistió para que la cooperación francesa se concentrara sobre la capacitación de los profesionales de la administración pública chilena.

A consecuencia de estas gestiones, a partir del año 1967, durante el gobierno de Georges Pompidou, tuvieron lugar varios contactos, liderados del lado francés por Henri Rozon, Director del Institut International d'Administration Publique (IIAP). Se planteó la idea de establecer una Escuela Nacional de Administración más o menos parecida a la ENA francesa.

---

3 Institut International d'Administration Publique, *Aspects Administratifs de la planification en Amérique latine et en France*, en Bulletin de l'Institut International d'Administration Publique Nº 19, Juillet-septembre 1971.

El principal impulsor de este proyecto fue el ministro de Hacienda de Frei, el señor Andrés Zaldívar. Se definieron el contenido de la enseñanza, el proceso de ingresos de los alumnos, el perfil de los docentes y otras funciones. Se denominó esta nueva institución: «Escuela Nacional de Adiestramiento» y no «Escuela Nacional de Administración» por motivos que se explican más adelante.

Un acuerdo entre los dos países, firmado en París el 5 de diciembre 1968, precisó las modalidades de esta cooperación. Francia participaba con los siguientes aportes:

6. envío de asesores, docentes o investigadores, para misiones de corto o largo plazo.

7. otorgamiento de becas para los alumnos de la ENA chilena.

8. organización por el IIAP de cursillos (stages) para los funcionarios públicos chilenos

9. donación al gobierno chileno de la suma de 800 000 francos (o sea 1.200.000 dólares del 2011) para la instalación y el equipo técnico de la ENA.

Este acuerdo fue concluido por una duración de tres años, renovable tácitamente. Era la primera vez que Francia participaba, en América Latina, en la creación de una escuela de capacitación de funcionarios públicos.

En 1969, varios expertos franceses viajaron a Santiago de Chile para asesorar sus homólogos chilenos en la creación efectiva de la ENA, lo que finalmente se aprobó en agosto 1970. A su vez, los funcionarios chilenos, Alfonso Baraona y Sergio Estrada, de la recién creada ENA chilena, viajaron a estudiar en el IIAP en Francia.

En 1971, un asesor francés, Jean-Paul Stablo, fue nombrado para una misión de largo plazo para cumplir actividades de docencia en la ENA. Bernard Burel lo reemplazó a partir del mes de junio 1972 hasta el golpe militar de septiembre 1973.

1.3 La creación de la ENA: el contexto chileno.

Durante décadas, Chile fue gobernado tradicionalmente por coaliciones de diferentes partidos políticos, los que se hacían cargo de sectores específicos de la Administración del Estado. Así, mientras el gobierno representaba una coalición política, diferentes ministerios fueron identificados o sinónimos de específicos partidos políticos.

En la década de los 60, en Chile, se libraba una lucha social entre tres fuerzas, que se manifestaba ideológicamente. De un lado, la derecha tradicional propiciaba la manutención del sistema, exaltaba la libre empresa privada

rechazando cualquiera intervención del Estado y no lograba encontrar el camino hacia el desarrollo, a pesar de los esfuerzos por atraer inversiones extranjeras.

Por otro lado, la Democracia Cristiana, que tiene sus raíces en el conservadurismo y en las doctrinas de la Iglesia que propiciaba cambios para mejorar la condición de los pobres, estaba apoyada por muchos profesionales y estudiantes universitarios y tenía una gran capacidad para difundir sus ideas y ganar adeptos, propiciando conceptos muy radicales como el socialismo comunitario, la revolución en libertad y la organización y promoción social. Su juventud era liderada por una generación moderna, formada en la Universidad Católica de Lovaina, se abría a los nuevos tiempos en América Latina, en especial después de la revolución cubana y su sensibilidad social provenía del pensamiento de Maritain.

Por su parte, la izquierda proponía un camino, una vía chilena a la sociedad socialista que había que construir democráticamente y sus consignas principales eran el anti-imperialismo mediante la nacionalización del cobre, la reforma agraria, la nacionalización de la banca y la gran industria monopolista y la organización popular, todo ello para redistribuir el ingreso, terminar con la miseria y con las lacras del capitalismo, especialmente en salud y educación, y marchar hacia una sociedad más igualitaria.

En 1964, el posible triunfo de la izquierda con su candidato Salvador Allende crea una histórica y plausible amenaza. La derecha, con su habitual pragmatismo, entendió que el riesgo era alto y finalmente optó por no presentarse a la contienda electoral, apoyando al candidato de la Democracia Cristiana, Eduardo Frei Montalva. La derecha, que a regañadientes apoyaba a la Democracia Cristiana, constituyó con ella una alianza mayoritaria.

La casi inmediata elección parlamentaria consolidó el liderazgo de este ambivalente partido, del cual especialmente su ala más progresista y joven, se sentía invencible.

Este triunfo sin precedentes de la Democracia Cristiana le permitió copar el aparato del Estado, lo que dejó a los nuevos altos funcionarios del país sin el apoyo de muchos burócratas históricos, pues una parte de la memoria y experiencia funcionaria de años se fue, despreciada, al brusco desempleo. El éxito total con pretensiones de autosuficiencia de la DC se vio enfrentado a administrar el gigantesco aparato del Estado sin tener cuadros confiables. El adiestramiento en materias de planificación, finanzas y recursos humanos se transformó en una urgencia inmediata.

Fue en este contexto que el gobierno de la Democracia Cristiana (1964-1970), presidido por Eduardo Frei Montalva contactó el gobierno francés y la Escuela Nacional de Administración (ENA) para apoyar esta modernización, contando con los contactos previos de 1964. Encomendó a Andrés Zaldívar, Ministro de Hacienda, la creación de la Escuela Nacional de Adiestramiento, ENA.

Su organización fue encargada a funcionarios de la Contraloría General de la República del Departamento de Estudios y Organización y Métodos, siendo Contralor don Enrique Silva Cimma. Uno de ellos fue Alfonso Baraona Sotomayor; junto con otros profesionales de ese organismo, formaron parte de un equipo asesor de la Secretaría General de Gobierno.

Luego, este equipo pasó a constituir la Oficina de Racionalización y Control Administrativo, a cargo del señor Christian Hansen Rosés y como subjefe el mencionado Baraona.

Esta oficina, con mínimos recursos, se instaló en el segundo piso de la Presidencia de la República, en el Palacio de La Moneda. Se trataba de una estrecha sala, compartida por cuatro o cinco funcionarios.

Sin embargo, se les encomendaron tareas de apoyo en proyectos tan importantes como el "sábado inglés", "cambio de hora, invierno-verano", y otros de menor renombre, iniciativas que hasta hoy cambiaron los hábitos y la rutina diaria de toda la población. Todas estas actividades fueron en apoyo de la Comisión de Racionalización de la Administración Civil del Estado, presidida por el Ministro Secretario General de Gobierno, el señor Raúl Troncoso.

Uno de los temas importantes de esa Comisión fue el proyecto de creación de la ENA, sobre la base del convenio de cooperación con el Gobierno de Francia de diciembre 1968. Es muy probable que la coordinación de ese proyecto haya correspondido al señor Hansen, el que había sido designado como Subsecretario General de Gobierno y que posteriormente asumiría como Director de la ENA.

Más tarde, a este grupo le correspondió colaborar en aspectos administrativos, vinculados con la adquisición del bien raíz, donde funcionaría la futura escuela. En esta etapa, al parecer, se aceptó el espíritu elitista del proyecto ya que consideraba que preferentemente asistirían a sus aulas funcionarios de alto nivel. En ese sentido se consideraron ciertos factores de estilos compatibles con esos destinatarios, tales como arquitectura, decoración y otros.

Con el aporte financiero del gobierno francés se adquirió una gran vivienda, en la comuna de Providencia, que era uno de los barrios más ricos de la capital. La propiedad estaba ubicada en la calle Bernarda Morín 465, frente a la plaza del mismo nombre. La casa era una mansión de tres pisos y un gran subterráneo e incluía un pequeño parque, una piscina y una casa separada para el cuidador o mayordomo. El edificio, de estilo inglés, tenía más de 20 habitaciones, casi todas con suelo de parquet. La propiedad tenía salida a dos calles paralelas, Morín y Santander, y había pertenecido a un adinerado empresario.

Finalmente primó el criterio austero de su primer Director, quien dispuso desactivar y rellenar, con tierra y pasto, la piscina de la propiedad. Otra decisión, muy simbólica, fue el cambiar las lámparas de estilo español por tubos fluorescentes. Probablemente la intención fue dar una idea de sobriedad a los asesores franceses.

Al encontrarse ya establecida la organización formal de la ENA, el Ministro de Hacienda, Andrés Zaldívar, nombró a Cristián Hansen como Director y a Alfonso Baraona como Secretario General.

El Sr. Baraona desempeñó ese cargo durante los tres períodos ideológicos de dicho establecimiento, el gobierno dirigido por la Democracia Cristiana, el gobierno de la Unidad Popular y la dictadura militar de la derecha, hasta que se acogió a retiro. Por su parte, el Sr. Hansen ocupó el cargo de Director en la primera y tercera etapa.

Legalmente la creación de la ENA fue establecida en el Decreto 1824 del Ministerio de Hacienda con fecha 12 de agosto de 1970, publicándose en el Diario Oficial el 28 de agosto del mismo año. Su creación está contemplada en un reglamento sobre organización y funcionamiento de la Subdirección de Racionalización y Función Pública de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.

Esta Subdirección tenía funciones en materia de personal de la Administración Pública, procesamiento de datos y vinculación con organismos que tienen relación con este proceso para alcanzar altos niveles de eficiencia. También se relaciona con las entidades de asistencia técnica internacional en estas materias.

La Subdirección tendría bajo su dependencia directa los siguientes departamentos:

- La Oficina Central de Organización y Métodos (OCOM);
- El Departamento de Administración de Personal;
- El Departamento de Adiestramiento y
- La Escuela Nacional de Adiestramiento (ENA).

Correspondería al Subdirector la dirección de los departamentos antes mencionados, tanto en materias técnicas, como administrativas, sin perjuicio de las facultades del Jefe Superior del Servicio.

El Departamento de Adiestramiento tenía amplias facultades en la capacitación de los funcionarios públicos, pero, en la realidad no funcionó nunca.

Lo más importante para la ENA está contenido en el número siguiente:

"6.- Corresponderá a la Escuela Nacional de Adiestramiento (ENA):

3.1Elaborar programas de adiestramiento en materias y técnicas de interés general y común a los Servicios Públicos.

3.1Impartir adiestramientos en las materias señaladas en el número anterior, a través de cursos, seminarios, conferencias, foros, etc.

3.1Promover el perfeccionamiento en las técnicas y métodos de Adiestramiento del personal destinado a esas actividades.

El adiestramiento que dé la ENA estará destinado a funcionarios en servicio y será impartido preferentemente por personas que tengan dicha calidad. Para la elaboración y realización de Cursos, Seminarios y Conferencias de la ENA, y en atención a sus características propias, podrá contratarse personal a honorarios de acuerdo con la ley.

Cuando para estos efectos se contraten funcionarios públicos, los Jefes Superiores de los servicios respectivos deberán otorgar facilidades al personal de su dependencia que realice estas labores docentes, sin perjuicio de lo dispuesto en los artículos 168 y siguientes del Estatuto Administrativo. "

Detrás de esta formalidad legal había habido una intensa discusión entre la Contraloría General de la República, el Ministerio de Hacienda, la Universidad de Chile y la Secretaría General de Gobierno, con la asistencia de asesores franceses.

Aunque no quedan actas de esas discusiones, se sabe que la proposición de establecer una ENA a imagen y semejanza de la ENA francesa y con el nombre de Escuela Nacional de Administración fue objetada por la Universidad de Chile. La razón dada era que la entrega de educación de alto nivel era potestad de la Universidad, a través de su Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas. Esta Escuela había sido creada por el Sr. Enrique Silva Cimma, Contralor General de la República, quien tuvo activa participación en todo este proceso.

Para conservar el nombre ENA que era muy valorado por los franceses, se adoptó el nombre oficial de Escuela Nacional de Adiestramiento, en reemplazo del de Escuela Nacional de Administración, conservando la sigla ENA.

También hubo alguna controversia respecto de la dependencia, ya que la Contraloría realizaba algunas funciones en esa área, y también lo hacía el Ministerio del Interior. Algunos expertos consideraban que la ENA debería estar ubicada en ODEPLAN (Oficina De Planificación Nacional), dependiendo directamente de la Presidencia. Finalmente primó la idea de colocar la ENA junto a la Subdirección de Racionalización que se creaba. El argumento considerado era que la dependencia de la Dirección de Presupuestos implicaba ser parte del organismo donde se adoptaban importantes decisiones administrativas, y se distribuían los recursos pues tenía atribuciones fundamentales en el gasto público.

1.4 La ENA: de la democracia cristiana al gobierno de la Unidad Popular.

El gobierno de Frei, influido en alguna medida por economistas estructuralistas y su ala más progresista, empezó a hacer cambios respetando la legalidad vigente. Estos cambios tuvieron una gran resistencia aún dentro de la DC.

Así se efectuó una reforma agraria que afectó fundamentalmente a algunos latifundios improductivos, pagando las indemnizaciones debidas. En reemplazo de la nacionalización del cobre, optó por la alianza con las empresas norteamericanas llegando al acuerdo de que el Estado tuviera el 51% de la propiedad, pero los norteamericanos conservaban la dirección y administración de las empresas; a este subterfugio se le llamó chilenización del cobre.

La otra gran medida fue la de aprobar legislación que permitiera organizar a campesinos, mujeres y pobladores, propiciando la formación de sindicatos en el campo y la creación de organizaciones de mujeres y pobladores.

Estas transformaciones se hicieron con un gran debate nacional. La derecha política llegó hasta la violencia para expresar su rechazo total a estos cambios, mientras la izquierda los apoyaba aunque los calificaba como transformaciones insuficientes. La reforma agraria la satirizaba como "reforma de macetero" similar a la reforma de la derecha en el gobierno anterior. El control de los pobres era considerado un paternalismo humillante y la alianza con el imperialismo la claudicación de los intereses nacionales.

Las críticas de la izquierda clavaron hondo y la democracia cristiana empezó a debilitarse a medida que aumentaban sus vacilaciones y componendas con sectores de la derecha política y económica, tendencias que también inquietaban a los sectores más progresistas al interior del Partido Demócrata Cristiano (PDC), su estamento profesional y juvenil.

Este partido incubaba en su interior el conflicto de clases que vivía el país y que terminó por desmembrar la efímera y oportunista alianza con la derecha: el mapa político se dividió en tres tercios, la derecha, la democracia cristiana y la izquierda.

En las elecciones presidenciales de 1970, ganó la izquierda ya que la derecha optó por presentar su propio candidato y no volvió a respaldar a la democracia cristiana. La Unidad Popular (UP) triunfó el 4 de septiembre de 1970, con un programa coherente y progresista que creaba las condiciones de despegue económico y justicia social. La elección en el Parlamento del Presidente Salvador Allende repercutió en el mundo entero, con una resonancia especial en las democracias europeas y en América Latina. Gran impacto tuvo el hecho que un socialista de toda la vida, marxista y abierto admirador de Fidel Castro, accediera al poder por la vía electoral. El pueblo chileno iba a buscar la transición pacífica al socialismo, en un país de capitalismo tardío y proveedor sustantivo de cobre al mercado internacional.

Este histórico acontecimiento político fue una creación inédita del pueblo chileno. Se rompieron esquemas, se sacudieron las cátedras de la teoría política y esparció la esperanza por los continentes. Fidel Castro, que algo sabe de estas cosas, durante su gira por Chile, lo llamó "un caso insólito". El presidente Allende nombró como ministro del Trabajo a José Oyarce, un ex diputado comunista y veterano líder de la Central Única de Trabajadores (CUT); esta circunstancia inédita creó una condición nueva de asociación estratégica de los sindicatos con el gobierno, que obligó a cambiar la dirección de una parte importante de la acción sindical tradicional.

Esta situación revolucionaria suscitó también antídotos. Al mismo tiempo que se esparcía el entusiasmo mundial por el caso chileno, también sonaban alarmas en la Casa Blanca habitada por Richard Nixon, en Wall Street, los círculos de las finanzas mundiales, las transnacionales, y en la derecha política y económica chilena. La oposición derechista se transformó de súbito y la prensa, que controlaba casi enteramente, incentivó a los trabajadores a movilizarse en contra del gobierno.

Apoyaron por primera vez la acción sindical, centraron sus esfuerzos en los colegios profesionales y en los dueños de camiones y sectores privilegiados de trabajadores como los de la Gran Minería del Cobre.

En tales circunstancias, la eficiencia de la administración pública era necesaria para sostener el gobierno popular y la labor de la ENA apoyó esa función.

Una nueva ENA. Al establecerse el gobierno de Allende en noviembre de 1970, el Ministro de Planificación, Gonzalo Martner García, cuyo Ministerio estaba ubicado en la Presidencia de la República, le otorgaba gran importancia al rol instrumental de la Administración Pública para implementar los cambios estructurales auspiciados por la coalición de gobierno de Salvador Allende.

Gonzalo Martner había sido funcionario de las Naciones Unidas durante varios años. Tenía mucha experiencia en el ámbito de la Planificación y la Administración Pública y era experto en materias de finanzas públicas y presupuestarias, tanto en los casos de los países latinoamericanos como africanos y asiáticos. Su trabajo en la CEPAL (Comisión Económica para América Latina) y el ILPES (Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social) de las Naciones Unidas, estaba orientado claramente desde una perspectiva latinoamericana.

Estaba consciente que con el gobierno de la UP, el sector público pasaría a tener una importancia mucho mayor en la economía y el mercado dejaría de ser el orientador económico principal, dándole paso a la racionalidad humana a través de la planificación. Todo esto implicaría una transformación profunda del personal de la Administración Pública y un cambio cualitativo.

Esta magna tarea apuntaba a la creación de una administración de nuevo

tipo que superara la vieja burocracia, fundada en el poder y la jerarquía, reemplazándola por otra centrada en el ser humano, valorando la igualdad y la ética a través de la participación. A la Unidad Administración para el Desarrollo de ODEPLAN, se le encomendó la tarea de realizar estudios en dos ámbitos: la organización de la Administración Pública en sistemas operacionales y el diseño de un sistema de participación.

El Ministro de Planificación, Martner, le asignó a la ENA un rol importante para orientar una reforma administrativa. Propuso al Presidente Allende y a las autoridades del Ministerio de Hacienda (del cual dependía la ENA chilena) que se designara como Director de la ENA a Patricio Orellana Vargas, quien también había trabajado en el ILPES, había sido su ayudante en la Universidad de Chile y se desempeñaba como Jefe de la Unidad Administración para el Desarrollo de ODEPLAN; fue aceptado.

La implementación de la participación sería una verdadera revolución de valores pues atacaba la esencia de la burocracia en su jerarquización y formalismo. Sería un éxito sólo si se lograba, no sólo convencer sino lograr el apoyo activo de los gremios públicos. Para ello, la capacitación debía jugar un doble rol: convencer y tecnificar. Convencer significaba lograr que la participación de los funcionarios fuera esencial y tecnificar significaba que había que emplear nuevas técnicas, especialmente la planificación y el presupuesto por programas. Para conseguir ambos efectos, la capacitación era la etapa previa indispensable.

Sin embargo, en el caso chileno significaba remecer a una Administración rutinaria e indolente y orientarla en una dirección humanizada y pro-activa. Se sabía de experiencias en que el funcionariado había sido un obstáculo insalvable para cualquier cambio y la doctrina administrativa reconocía como una característica de la burocracia su oposición a los cambios, cualquiera fuera su naturaleza, pues lo rutinario era siempre el camino más sencillo y seguro.

1.5 El fracaso del modelo elitista.

La ENA chilena había sido creada a imagen y semejanza de la francesa, hasta donde se podía, surgía como una iniciativa francesa de apoyo al desarrollo en el caso de Chile; así fue en sus comienzos, en el año 1970.

Desde su creación y corta vida (menos de un año, en 1970), la ENA chilena intentó aplicar este exitoso y globalizado modelo francés, pero al parecer, poco a poco se desvió hacia la capacitación en técnicas administrativas específicas, como administración de personal, organización y métodos, administración de archivos, relaciones humanas y dirección administrativa, perdiendo así su perspectiva nacional.

Además, esta labor no fue muy fructífera porque la ENA se había creado sólo pocos meses antes, los cursos eran para un número reducido de funcionarios

de nivel intermedio y se realizaban exclusivamente en Santiago. La ENA era una pequeña escuela que tenía una planta de sólo 20 funcionarios, de los cuales 6 eran profesionales que podían dictar clases.

Al establecerse el Gobierno de la Unidad Popular, con la nueva dirección de la ENA, se intentó empezar con técnicas de un nivel más complejo y vinculado a la planificación y la dirección del gobierno.

El primer curso que se dictó fue de planificación de recursos humanos. Para ello se contó con el apoyo de especialistas de Naciones Unidas y el curso tenia una duración de tres meses.

Probablemente la larga duración del curso y el hecho de ser recién nombrados en sus puestos afectó el entusiasmo de las jefaturas por asistir. Casi de inmediato, se observó que los jefes inscritos faltaban repetidamente y varios de ellos enviaban a sus secretarias en su reemplazo, pues aseguraban que sus obligaciones le impedían asistir.

Esta primera aproximación mostró que las jefaturas eran reacias a la capacitación. Dos motivos parece que explicaban esta situación.

Por una parte, los antiguos jefes no se sentían motivados para aprender nuevas técnicas y por otra, los nuevos jefes, muchos de los cuales eran militantes de los partidos de la Unidad Popular, asumieron una actitud de rechazo, fundada en que esas técnicas eran innecesarias, dado que creían dominar lo relativo a los fines políticos y la administración era secundaria.

Este fenómeno fue difícil de entender, pero finalmente se comprendió que las jefaturas, antiguas y nuevas compartían valores similares, que asignaban a la jerarquía un valor primordial y se negaban a la capacitación: suponían que su compromiso político era equivalente a las técnicas o suponían que estas nuevas técnicas eran innecesarias. Esta actitud, por los dos motivos distintos, fue asumida por los nuevos y por los antiguos jefes respectivamente. La conclusión fue que las jefaturas constituían un sector reacio a la capacitación para ellos mismos. Lo que impediría aplicar el exitoso modelo francés en la realidad de la burocracia chilena.

Probablemente se habría logrado una mayor asistencia de las jefaturas si estos cursos fueren obligatorios y se incorporasen como factores positivos en las calificaciones anuales, pero ello implicaba cambios legales imposibles de conseguir en las condiciones vigentes.

Era necesario buscar otro modelo de capacitación que incorporara los principios fundamentales del cambio que propiciaba el gobierno de la Unidad Popular.

1.6 La ENA al servicio de la política popular.

Las funciones encomendadas a la ENA en el Decreto de su creación eran lo suficientemente flexibles para adaptarlas a cualquiera orientación específica, pues le correspondía: "elaborar programas de adiestramiento en materias y técnicas de interés general y común a los Servicios Públicos e impartir adiestramiento en esos temas". Estas disposiciones se interpretaron en el sentido de que, conforme a las teorías del Estado de derecho en una democracia, el interés general era representado por la política del gobierno.

La tercera función era dependiente de lo anterior y se refería a: "Promover el perfeccionamiento en las técnicas y métodos de Adiestramiento del personal destinado a esas actividades." Lo que era una exigencia primaria, pues eran materias y técnicas nuevas en las que no se tenía experiencia.

En cuanto a la posición de las autoridades con respecto a la ENA, fueron diversas. El Ministro de Planificación, Gonzalo Martner, era el que le asignaba un rol importante a esta Escuela: el de incorporar a la burocracia y los trabajadores del sector público en el proceso de cambios, y especialmente en la reforma administrativa que se debía diseñar, con la necesidad de aplicar las técnicas de planificación y presupuesto por programas. La otra preocupación de este Ministro era la capacitación para la instalación de la participación en la dirección de las empresas y servicios públicos.

A pesar de que al Ministro de Hacienda le competía dar las orientaciones centrales a la ENA, éste jamás lo hizo, dado que tenía otros problemas más importantes. Otro tanto ocurrió con el Director de Presupuestos, superior jerárquico de la ENA. Este Director tenía como tarea central el problema del gasto público y su efecto en la inflación, tema que lo absorbía casi totalmente. En escasas oportunidades expresó algunas ideas opuestas, por ejemplo sobre el concepto del fenómeno burocrático, declarando que presentaría su opinión en un artículo, que nunca escribió.

En otra oportunidad criticó las clases en provincias pues había recibido comentarios negativos que consideraban esta actividad como turismo, pero tampoco lo tradujo en críticas precisas ni prosiguió con acciones concretas. Además, como el ministro de Planificación tenía un gran ascendiente sobre él, nunca definió sus opiniones adversas y, aunque nunca brindó un apoyo entusiasta, permitió que se continuaran los trabajos que realizaba la ENA y que ella actuara con gran independencia.

La tercera autoridad sobre la ENA era el Jefe de la Subdirección de Racionalización y Función Pública, pero a él sólo le preocupaba que su cargo era de Subdirector, mientras que el jefe de la ENA era Director, aunque de un grado inferior al suyo. Esta fue su única aspiración: tener el título de Director. En el ámbito de la teoría y técnica de la Administración Pública no tenía ni experiencia ni preparación en temas administrativos o pedagógicos, de manera que en la práctica tuvo escasa influencia.

Este cúmulo de circunstancias repercutió positivamente en la cada vez más intensa actividad de la ENA para crearse su propio espacio. Permitió de hecho que la ENA tenga una mayor independencia de la que su organigrama establecía y que fuera su colectivo quien definiera sus programas y acciones.

Las líneas centrales definidas en la ENA. La primera, de corta duración (en pocas semanas del año 1971), fue la elaboración de un Proyecto de la organización del sector público en Sistemas Operacionales. Para lo cual se elaboró el Sistema Operacional de todos los ministerios actuales (de 1970) y futuros según los planes del gobierno popular (Amado 1971).

Este proyecto se había comenzado a preparar en ODEPLAN y se terminó rápidamente en la ENA con la colaboración de técnicos de Naciones Unidas. Se trataba del primer proyecto global de como debía ser la estructura y funciones del sector público y fue realizado por el Director de la ENA, otro profesional y un asesor de Naciones Unidas (Amado). Se denominó Sistemas Operacionales de la Función Pública.

Una muestra de independencia de la ENA fue que este trabajo fue entregado al Ministro de Planificación, quien lo había solicitado y no al de Hacienda, como correspondía en la normativa jerárquica.

Este Proyecto, lamentablemente, sólo constituyó un ejercicio de ordenamiento de como orientar el desarrollo del sector público, pues su ejecución implicaba cambios legales y constitucionales imposibles de lograr en las circunstancias políticas vigentes. La otra línea fue elaborada paulatinamente, pero se ejecutó con gran rapidez, en 1971 y consistió en centrarse en la capacitación del funcionariado (no de los jefes) en el establecimiento de los sistemas de participación. De esta manera la ENA definió su colaboración acorde con el Programa del Gobierno de la Unidad Popular.

1.7 El aporte latinoamericano.

La designación de Patricio Orellana Vargas como director significó una estrecha vinculación con el ILPES y los primeros cursos que se dictaron durante este período contaron con la participación de profesores de Naciones Unidas, todos ellos latinoamericanos. También se contó con la colaboración del ILPES en trabajos de investigación para la reforma administrativa, como se ha señalado.

La otra circunstancia que determinó el carácter latinoamericano de la ENA fue que a Chile habían llegado numerosos refugiados de algunos países latinoamericanos[4], especialmente bolivianos, brasileños, colombianos, dominicanos y uruguayos; muchos de ellos eran profesionales y profesores

4 Se estima que, en 1973, había 7.000 refugiados en Chile, según COMAR (Comité de Ayuda a los Refugiados), pero la Iglesia Luterana, que tenía programas anteriores de ayuda elevaba la estimación a 30.000.

universitarios. Además estaban llegando profesionales argentinos que venían a colaborar con el proyecto socialista chileno. A su vez la ENA requería este tipo de profesionales, que no abundaban en Chile en esa época. A través de los contactos con organismos de Naciones Unidas, se incorporó a varios de estos profesionales al trabajo docente de la ENA.

Naturalmente, que esta presencia latinoamericana no fue una decisión elaborada por las autoridades del país, sino que un resultado de una coyuntura específica que contó con el respaldo o la indiferencia de las autoridades. Además había razones de mecánica administrativa: los extranjeros podían ser contratados a Honorarios (sin contrato formal), mientras que, en esa época, era muy difícil conseguir profesionales chilenos bajo esa estipulación. [5]

El aporte chileno estaba compuesto por los funcionarios antiguos de la ENA. Durante el período de la UP no se contrató ningún funcionario nuevo (excepto el Director). De la docena de funcionarios antiguos, todos cooperaron lealmente en las tareas aunque algunos tenían definiciones ideológicas opuestas al gobierno popular.

El aporte nuevo lo constituyeron dos grupos de jóvenes relatores, ambos de la Universidad de Chile, uno de egresados de la Escuela de Economía, que laboraron corto tiempo, pues rápidamente consiguieron trabajos mejores y un grupo más numeroso de los mejores egresados de la Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas que habían sido alumnos de Martner y de Orellana.

El número de trabajadores fue aumentado paulatinamente en relación a la magnitud de las tareas que se emprendían. El factor esencial fue la facultad de contratar personal a honorarios, lo que permitió el ingreso de los grupos mencionados. Pero el tamaño de la ENA fue siempre muy reducido y el número máximo de personas que trabajaron en ella fue de 62 personas.

5 Ahora, en el 2012, es un sistema habitual.

CUADRO Nº1

Funcionarios de la ENA por escalafón, según tipo de contrato 1970- Septiembre de1973

Tipo de contrato Escalafón	Planta 1)	Honorarios 2)	En comisión de servicios 3)	TOTAL
Directivos y profesionales	7	35	2	44
Administrativos	7	-	1	8
Auxiliares	6	4	-	10
TOTALES	20	39	3	62

Notas: 1) Personal permanente desde 1970 a septiembre de1973

2) Personal contratado a honorarios entre 1971 y septiembre de 1973

3) En Comisión de servicios: Personal de otros servicios o departamentos temporalmente en la ENA.

El número de funcionarios de Planta fue estable, pero el de contratados a honorarios y en comisión de servicios varió. Finalmente había tres asesores franceses que participaron con todo entusiasmo en los programas que se desarrollaron y nunca pusieron objeciones a las orientaciones establecidas en la ENA.

Durante el período de la Unidad Popular se contrató a 35 relatores, siendo casi la mitad extranjeros y la mitad más uno eran chilenos. De los extranjeros, la mayoría eran latinoamericanos, como puede observarse en el Cuadro N° 2.

La preparación de material didáctico, apuntes, reuniones de discusión y evaluación, así como la exigencia de escribir artículos, implicó un amplio intercambio de ideas entre personas que provenían de distintas naciones y realidades. Hasta profesores del mismo país tenían experiencias profesionales y políticas diferentes. Casi todos los matices de la izquierda y de la extrema izquierda del Cono Sur estaban presentes. Esta gran variedad enriqueció muchísimo la reflexión y el quehacer de la ENA chilena.

Además, en los cursos que internamente se brindaban a los profesores o relatores de la ENA para la capacitación de trabajadores en su acepción más general, las materias eran dictadas por profesores latinoamericanos, generalmente provenientes del ILPES, y aportaban enfoques que recién se desarrollaban en el campo de las ciencias sociales.

CUADRO Nº 2

Número de relatores contratados a honorarios por país de origen

1971-septiembre de 1973

País	Número
Argentina	5
Bolivia	5
Brasil	1
Colombia	1
Francia*	3
Reino Unido	1
República Dominicana	1
Uruguay	1
Chile	17
TOTAL	**35**

*Nota: dos de los franceses eran remunerados por su gobierno y el tercero fue parcialmente voluntario.

El contenido de los cursos se impregnó de los valores y la creatividad desencadenada por el advenimiento del nuevo e insólito gobierno de Salvador Allende que logró abrir de par en par la discusión en foros internacionales sobre el inédito fenómeno político chileno. Chile, después de una historia de confinamiento rebasaba sus propias fronteras transformándose en un centro de atención mundial. Uno de los fenómenos fue la inmersión y desarrollo de una visión o ángulo latinoamericano. La experiencia de la Unidad Popular era mirada con simpatía o a lo menos con expectación en toda América Latina. El destino de Chile dependía de la fortaleza que esa hermandad pudiera desarrollar.

El cambio cultural. La elección del Presidente Allende ocasionó también una explosión cultural y social desatada en todos los frentes imaginables. El arte se sumergió en las raíces ancestrales para desentrañar los códigos de una nueva estética, cuya influencia se sentía en las calles, en la literatura, en la pintura, el muralismo, el teatro, las ciencias, la educación y la capacitación. Un capítulo especial merece el formidable fenómeno de la Nueva Canción Chilena, una síntesis de música andina, especialmente de Bolivia y Perú, con sus instrumentos típicos, a lo cual se le agregaba un contenido político y social en los versos.

En la ENA esta apertura se fortaleció con la presencia de profesores latinoamericanos y europeos, quienes con su ejemplo, presencia y competencia contribuyeron a acrecentar esta visión cosmopolita o al menos latinoamericanista para superar las trabas al desarrollo económico y social. La presencia de tantos extranjeros podía acusar problemas con los participantes de los cursos, pero generalmente era aceptada como natural, pues muchos de ellos compartían la concepción de latinoamericanos.

Así, la ENA, que tenía al principio una orientación claramente elitista y proveniente de la tradición francesa, fue cambiada totalmente en función de la situación política del país y de la instauración de un gobierno que propiciaba cambios en casi todos los aspectos; en el ámbito de la función de la ENA se refería específicamente a la incorporación en la Administración Pública de nuevas técnicas, especialmente las de planificación y presupuestos, así como cambiar la naturaleza de la administración burocrática basada en la jerarquía por una administración humanista y participativa.

Estas transformaciones eran grandes desafíos, pues debía lograrse el apoyo del funcionariado a los cambios propuestos y también lograr mantener el apoyo francés a esta nueva experiencia de asistencia técnica.

1.8 – Bibliografía.

2. Amado, Antonio; Moreno de Pablo, Pilar; Orellana Vargas, Patricio, (1971), *Sistemas Operacionales de la Función Pública*, ENA, Santiago.

3. Bargas, Didier, (2004), *Relations sociales et Paritarisme dans la Fonction Publique et l'Education Nationale*, Ed. Rectorat de Nice, Ministère de l'Education Nationale, Niza.

4. Birnbaum, Pierre, (1977), *Les sommets de l'État. Essai sur l'élite du pouvoir en France*, Seuil, Paris.

5. Crozier, Michel, (1982), *On ne change pas la société par décret*, Livre de Poche, Paris.

6. Forges, Jean Michel de, (1989), *L`école nationale d'administration*, Presses Universitaires de France, Paris.

7. Institut International d'Administration Publique, *Aspects Administratifs de la planification en Amérique Latine et en France*, en Bulletin de l''Institut International d'Administration Publique Nº 19, Juillet-Septembre 1971.

8. Martner García, Gonzalo, (1967), *Planificación y Presupuestos por Programas*, Siglo Veintiuno Editores, México.

9. Martner García, Gonzalo, (1995), *Obras escogidas sobre Chile (1950-1993)*, Centro de Estudios Políticos Latinoamericanos Simón Bolívar, Santiago.

10. Unidad Popular, (1972), *Las nuevas tareas del Gobierno popular y el pueblo de Chile*, (s.e.) Santiago.

11. Weber, Max, (1972), *Ensayos de sociología contemporánea*, Planeta-Agostini, Barcelona

12. Wikipedia, *"Escuela Nacional de Administración, ENA,"* Wikipedia, obtenida el 15 de octubre de 2011

CAPÍTULO 2
LA PARTICIPACIÓN.

2.1 La naturaleza del poder.

Participar es tomar parte en un proceso o actividad de cualquier tipo; en su acepción más general, es una objetiva necesidad humana que existe en todas las esferas de la vida social, sean políticas, económicas o culturales.

La participación en la política es un tema que tiene creciente importancia. Cada vez se habla más de las limitaciones y debilidades de la democracia formal y es corriente levantar la bandera de la democracia participativa. El grave problema que enfrenta la democracia es que participar se ha transformado en un sinónimo de votar y que esto, a muchísima gente no le interesa. La democracia representativa está cada vez más lejos de la gente y a su vez, la democracia directa aparece como un sistema tan complejo que lo hace inoperante.

No es un problema nuevo, pero adquiere nuevas facetas determinadas por las características de la sociedad moderna. Antaño el tiempo humano tenía una dimensión diferente por factores culturales. Hoy los progresos técnicos y los medios de comunicación, especialmente la televisión o Internet, nos han permitido lo que algunos utópicos imaginaban: que habría tiempo para preocuparse de los problemas fundamentales, pero existe un uso "**chatarra**" del tiempo y lo trascendente es desplazado por lo banal que se proporciona en forma simple y atrayente.

Sin embargo, se puede también considerar que los avances tecnológicos estimulan la participación; han probado ser muy efectivos para esto en ciertas condiciones. Algunos avances se observan en el desarrollo de las redes sociales a través de Internet, y demuestran la facilidad de realizar votaciones sobre temas complejos y la factibilidad cierta de que cualquier materia puede ser plebiscitada operativamente.

Pero, si bien las técnicas y la modernidad modifican el contexto del problema de la participación, participar sigue siendo tomar parte en las decisiones, así que en su raíz está la cuestión del poder.

El poder, en términos naturales, reside en las personas, implica una relación entre personas. En una sociedad ideal todos tendrían un poder similar, lo que implicaría la igualdad, pero a través de la historia se nota una concentración del poder, unos tienen en sus manos más fuentes de poder que otros. En cualquier sociedad hay clases o grupos sociales que toman decisiones que afectan a todos: unos deciden y otros acatan. Es reconocer que hay dos tipos de personas, los dominantes y los dominados. Cuando la sociedad reconoce el derecho de los unos por sobre los otros, acepta la desigualdad y la justifica.

Democracia y participación. El poder que nos interesa analizar primero es el poder político, el cual reside en el aparato del Estado.

La democracia es una forma política que devuelve parcialidades de poder transitoriamente a las personas y estas, al elegir a los gobernantes le ceden parte de su poder también transitoriamente. Pero los que lo tienen, crean mecanismos para conservarlo; no siempre en términos personales, sino en términos de grupos o clases sociales. Hay subterfugios y desvíos que anulan, neutralizan o impiden la efectiva participación política, especialmente el uso de los medios de comunicación para desviar la atención de los problemas principales y hacer prevalecer la ideología dominante.

Cada sociedad reduce o amplía los límites de esa participación dependiendo de los intereses de los grupos que controlan el aparato del Estado, donde reside el poder político. Las burguesías democráticas han logrado que la población participe en esta forma, sin perder nunca el poder que detentan. La única excepción fue el triunfo de Allende en Chile en 1970.

Algunas doctrinas revolucionarias sostienen que, más que destruir el sistema de dominación para crear otro efectivamente democrático, hay que desalojar del aparato del Estado a la clase dominante, pero hasta ahora eso no se ha logrado. Cuando una revolución ha triunfado, siempre se ha vuelto a dar un proceso regresivo de la concentración del poder.

El proyecto de Salvador Allende fue de mantener la democracia representativa y utilizar sus estructuras para realizar cambios profundos. Se intentaba avanzar hacia un socialismo que, en su naturaleza, la libertad fuera su esencia. Fue un intento fracasado por factores externos (el gobierno de Estados Unidos estaba resuelto a derrumbar el gobierno de Allende), articulados con factores internos (la coalición gobernante era minoría en el Parlamento, y no podía hacer cambios constitucionales y legales).

Pero no por eso deja de tener su grandeza y excepcionalidad.

A pesar de los obstáculos se lograron avances históricos e inéditos que abrieron cauce a una mayor democratización no sólo en Chile sino también en la región. Un aspecto clave del proyecto era la profundización de la democracia. En la época de la Unidad Popular existía una crítica a la democracia, la que se calificaba de "formal", y se intentó transformarla en una democracia efectiva o sustantiva. La participación política es lo que se denomina profundización de la democracia en el programa de la Unidad popular, que elimina las barreras para participar, y estimula a la población para que ejerza sus derechos de opinión y logre una participación efectiva.

Lo que se pretendía era que el sistema electoral fuera masivo, los cargos pudieran ser renovados en cualquier momento, se realizaran consultas ciudadanas y el poder militar se subordinara al civil.

Se pretendía además, y se realizó eludiendo las exigencias formales de la ley, el establecer mecanismos de participación en toda la sociedad chilena, o sea en las juntas de vecinos, los sindicatos, centros de madres, los centros juveniles, las juntas de abastecimientos y precios, las juntas de adelanto, los Centros de Reforma Agraria, los consejos comunales campesinos y los consejos comunales de salud.

Otro aspecto poco conocido es que la democracia tenía que llegar al fundamento mismo de la sociedad: al trabajo. Esta era la participación en la dirección de las empresas, y especialmente en las empresas del Área Social[6] y los servicios públicos. Esta participación fue esencialmente de los trabajadores en su actividad laboral, que democratizara el proceso productivo y con ello a todos sus integrantes, es decir, casi la totalidad de la población adulta. Este fue el gran cambio.

Las experiencias revolucionarias más radicales habían tenido esta preocupación, en primer lugar la Comuna de París y posteriormente la revolución rusa que Lenin definía como "soviets más electricidad", es decir participación más cambio tecnológico. Lamentablemente, los soviets, consejos obreros en los cuales radicó el poder, lo perdieron en un proceso paulatino de burocratización que Trotski ilustró como el proceso en que el pueblo fue representado por la clase obrera, la clase por el partido, el partido por el Comité Central, el Comité Central por el Secretariado y éste por el Secretario General.

Este proceso de concentración culminó con el estalinismo y en última instancia con la negación de la igualdad, y fue la raíz profunda del fracaso del socialismo real.

La grandeza y excepcionalidad de la Unidad Popular fue su intento por profundizar la democracia.

2.2 Participación en las empresas.

La participación que interesaba a la Unidad Popular era muy precisa, se trataba de que los sectores sociales, hasta entonces marginados, tuvieran efectivo derecho y procedimientos para participar en la toma de decisiones que afectaban sus vidas. Hay dos ámbitos principales de esta participación, la que se refiere a la política, es decir la toma de las grandes decisiones que afectan a la sociedad y la que se refiere al trabajo, es decir la toma de decisiones en el proceso productivo.

El poder económico. El trabajo es la actividad principal del hombre, solo puede vivir si trabaja y produce los bienes y servicios que necesita para existir. La ideología capitalista ha desarrollado toda clase de argumentaciones para

6 Las empresas del área social eran empresas privadas estratégicas, generalmente monopolistas, que habían sido nacionalizadas. Se agregaron las empresas requisadas, intervenidas por el Gobierno o tomadas por los trabajadores.

establecer la desigualdad entre los trabajadores y los dueños de los medios de producción. Distingue dos clases de trabajadores, como lo practicaba el ingeniero Taylor, padre de la ciencia de la Administración norteamericana: hay hombres que mandan y otros que obedecen, hombres que piensan y hombres que ejecutan las órdenes que reciben.

Los que mandan son los patrones o sus delegados, y los que obedecen son los trabajadores. Se ha convencido a muchos que solo piensan los que son dueños de los medios de producción o los que han estudiado para servirlos, los otros son casi simples apéndices a las máquinas o los procesos.

Los patrones argumentan que cumplen una imprescindible función social, la más importante: "dan trabajo". La verdad que cualquiera puede observar es que los patrones no dan nada; para tener utilidades, necesitan del trabajo. Ellos necesitan trabajadores que produzcan y le generen utilidades para aumentar su riqueza. En el nivel productivo la participación de los trabajadores en la toma de decisiones ha sido siempre rechazada, porque si se transforma en una práctica, demostraría que los patrones son innecesarios.

Por eso los patrones se oponen tenazmente a la participación y en esta oposición cuentan con el apoyo de los gerentes, directores, administradores y jefes, cuyos privilegios se verían afectados si se impulsa la participación de los subordinados.

En el capitalismo de 2012, se han complicado el funcionamiento de los procesos productivos y los discursos que lo justifican. Las utilidades provienen no sólo de la agricultura o la industria, pero en forma creciente de los servicios financieros; con el aumento del número de accionistas, se habla de capitalismo popular pues está en parte disuelta la propiedad jurídica del capital.

Pero las decisiones en cuanto a su uso, todavía las toma un grupo reducido de personas y ellas deciden también las normas macro-económicas, especialmente en los aspectos fiscales, monetarios o financieros. Este grupo de personas son los " dueños de los medios de producción". El poder económico sigue concentrado en pocas manos.

De manera que, en 1971 como hoy, y en ambos campos, la política y el trabajo, la participación tiene un contenido claramente promotor de cambios y una perspectiva revolucionaria.

Experiencias. La participación de los trabajadores en sus empresas o administraciones era un fenómeno social que tenía antiguos antecedentes cuyas limitaciones fueron el punto de partida crítico para establecer nuevos sistemas en Chile, durante el gobierno de la UP.

En las empresas de la sociedad soviética se utilizó la consulta a los trabajadores en algunas etapas de la planificación centralizada y el rol principal lo tuvo

el Partido y los sindicatos. En Yugoslavia hubo un intento descentralizador a través de la autogestión, que daba autonomía a las unidades productivas con independencia en lo relativo a la comercialización y la competencia. El excedente generado en todos los niveles era distribuido según prioridades regionales y nacionales.

Por su parte, en China socialista, se dio la participación especialmente en el nivel del control para cumplir con las orientaciones políticas centrales, manteniendo en muchas empresas a sus antiguos propietarios. Estos tres sistemas no fortalecieron el socialismo y sus efectos fueron el desarrollo subrepticio de nuevos sistemas de explotación amparados por el Estado.

La democracia formal capitalista ha debido aceptar ciertas formas de participación en algunos aspectos marginales pero atractivos, como la participación de los usuarios en los servicios públicos, lo que casi siempre es simplemente participación en la información. Otra forma es la participación en la evaluación, lo que en la práctica es consultar sobre lo que interesa a los patrones para superar los problemas.

La ciencia de la Administración norteamericana cuenta con nutridas escuelas de pensamiento que intentan desarrollar diversas formas de participación con el exclusivo fin de aumentar la productividad o mantener el **statu quo**; en ciencia política se ha transformado en una rama: la gobernabilidad, que pretende dar legitimidad a través de mecanismos como la participación marginal.

En Administración, la escuela de las Relaciones Humanas, la Escuela de la Gerencia Participativa, el Customerizing, el New Public Management, el Nueva Era Management, la desjerarquización, el Coaching, el empowerment y otros enfoques contienen elementos participativos, a veces puramente manipuladores[7]. Algunos autores reconocen su urgencia e importancia: "How can the process of public participation be improved?...Specifically, we need to move away from static and reactive process toward more deliberative process..."[8] (Simrell King).

Se ha llegado hasta la participación de los sindicatos en la Administración, como se ha experimentado en países capitalistas europeos como Alemania, Francia y países nórdicos.

En el ámbito de la Administración Pública se ha tratado de mejorar la eficiencia a través de consejos asesores de usuarios y marginalmente de sindicatos y trabajadores.

En las empresas privadas de los países capitalistas europeos, la participación fue un proceso paulatino, que comenzó con la creación de comités empresario-

7 La "desjerarquización" o el "empowerment" son una manera de enfrentar los conflictos que generan la jerarquía y el autoritarismo tradicional.

8 "¿Cómo se puede mejorar el proceso de la participación pública? Específicamente, tenemos que pasar de un proceso estático y reactivo, a un proceso mucho más basado en el debate."

trabajadores en materias de higiene y seguridad industrial; después se crearon consejos paritarios y los trabajadores tenían alguna participación en el control e información contable, capacitación y asistencia social. Habitualmente, estos consejos eran simplemente asesores y la decisión era exclusiva de los jefes o empresarios.

Algunos teóricos consideraban que tener acceso a la información y a los niveles de dirección, aunque no fuera una transformación revolucionaria, era una aspiración justa y necesaria y era un paso en esa dirección; pero no eran herramientas de poder para los trabajadores y, en ciertos casos, eran meros instrumentos de manipulación de los subordinados.

Otro tipo de participación fue de carácter financiero y se refería a obligaciones legales de repartir parte de las utilidades de la empresa a los trabajadores. Se utilizó

en Chile.[9] También existieron, antes de la Unidad Popular, formas de participación en la dirección, contempladas en leyes orgánicas de algunas instituciones.

Lo habitual era que una persona designada por el Presidente de la República fuera miembro del Directorio en representación de los trabajadores. Así ocurría, por ejemplo, en algunas empresas estatales. Pero en la práctica, el Presidente correspondiente designaba a un político de su coalición o partido en ese cargo, quien no tenía casi ninguna relación con los trabajadores que supuestamente representaba.[10] Durante el gobierno de la Democracia Cristiana en Chile, se habló mucho de participación, pero no se aplicó ninguna medida concreta.

2.3 El régimen de la Unidad Popular y la participación.

El gobierno de Allende asumió el poder con un programa de transformaciones estructurales de la economía y de la sociedad chilena, que permitirían al país, por una parte, salir del subdesarrollo, y por otra, echar las bases para construir un socialismo democrático y pluralista.

Las concepciones ideológicas vigentes, el marxismo y algunas variantes laicas y cristianas revolucionarias, que se pueden identificar como la escuela estructuralista, sostenían que el subdesarrollo era consecuencia de factores estructurales que había que reformar drásticamente: la dependencia externa, el complejo latifundio-minifundio, la concentración de la producción industrial y el monopolio, etc.

9 Las empresas actualmente eluden esta obligación a través de manipulaciones como la existencia de RUTs múltiples (la empresa tiene varias personalidades legales).

10 En el periodo 2000-2010, en Chile, la participación ha sido estudiada como una variable del clima organizacional, pero no hay una política de participación específica. Simplemente se constata si las jefaturas consideran la opinión de sus subordinados en la toma de decisiones, la difusión de la información y la existencia de comités paritarios en seguridad, capacitación y evaluaciones. Las encuestas realizadas muestran variedad de opiniones. La ANEF (Agrupación Nacional de Empleados Fiscales) tiene una posición definida respecto de la necesidad de la participación y la ausencia de ella en las estructuras burocráticas (Ramírez, 2000).

Estos factores estructurales impedían la generación de un excedente económico que permitiera acrecentar la producción y resolver la desigual distribución del ingreso, factores que impedían la generación de grandes mercados que estimularan la producción. Las reformas estructurales traerían como consecuencia una generación de excedente que sería utilizado con fines productivos y de redistribución, que impedirían las inestabilidades inflacionarias y cubrirían las crecientes necesidades de abastecimiento.

El mercado era relegado porque su funcionamiento estaba deformado por la existencia de monopolios y por la alta concentración del ingreso.

La concepción del Estado vigente era la del Estado líder, responsable del desarrollo y con una función de justicia social a través del uso de mecanismos redistributivos. La planificación era la herramienta que daría racionalidad a todo el quehacer económico y social. El Estado -y la Administración Pública- no era ineficiente o eficiente en sí, sino que la eficiencia del aparato estatal era susceptible de alcanzarse mediante reformas que permitieran al Estado cumplir su rol. En esta acción, así como en todo el sistema productivo, el trabajador sería el agente esencial de la transformación y del mejoramiento de la eficiencia.

La relación Estado-Empresa Privada, era claramente una relación jerárquica. El Estado era quien dirigía y orientaba las políticas del desarrollo económico y por tanto establecía las prioridades. La empresa estatal era el pilar de la economía y la empresa privada no podía entrar en áreas estratégicas ni generar monopolios. En síntesis, la empresa privada era secundaria, aunque no se pretendía su eliminación. Es más, se mantuvo el Área Privada y se creó y fomentó el Área Mixta.

En el agro, el retraso e ineficiencia que eran manifiestos, se debían a la existencia del latifundio improductivo y retrógrado. La reforma agraria modernizaría el campo y lo haría eficiente, a la vez que mejoraría el nivel de vida de los campesinos.

En la minería, la propiedad extranjera determinaba que el importante excedente generado se perdiera en forma de intereses y dividendos remitidos a los propietarios extranjeros. La nacionalización del cobre, hierro y otros minerales fue la solución aplicada.

La participación. La participación no fue un tema debatido en la Izquierda chilena. Existía, eso sí, una convicción de que el gobierno popular debía profundizar la democracia y ello implicaba participación. Pero no existía teoría ni discusión respecto de cómo se debía participar, en qué niveles, en qué sectores, etc.

La participación existía como consigna y la única aplicación práctica se daba en el proceso de reforma universitaria, donde los estudiantes y más tarde los profesores y funcionarios exigían participación en el poder, reemplazando a las

autoridades verticales por consejos donde estaban los tres estamentos: académicos, estudiantes y funcionarios. Era un reflejo de la reforma universitaria que se aplicaba en otros países.

La convicción democratizadora queda claramente definida en el Programa de la Unidad Popular, dado a conocer el 17 de diciembre de 1969. En lo relativo al "Poder popular" se establece que "las transformaciones revolucionarias sólo podrán realizarse si el pueblo de Chile toma en sus manos el poder y lo ejerce real y efectivamente." Esta es la relación directa entre poder y participación.

En el acápite "Profundización de la Democracia" del Programa citado, se establece que ella es: "intervenir en el rango que les corresponda en las decisiones de los organismos de poder" y agrega que esta democracia es: "una nueva concepción en que el pueblo adquiere una intervención real y eficaz en los organismos del Estado... entregando medios reales para ejercerlos (los derechos) y creando los mecanismos que les permitan actuar en los diferentes niveles del aparato del Estado."

Finalmente, en otra parte el Programa establece: "...desde el mismo día que asuma el mando el Gobierno Popular abrirá canales a fin de que se exprese la influencia de los trabajadores y del pueblo, por intermedio de las organizaciones sociales, en la adopción de decisiones y en la fiscalización de la administración del Estado."

Más tarde, cuando ya se tiene la experiencia del poder formal y se están aplicando los principios de la participación, se reiteran y profundizan estos conceptos en la Reunión del Arrayán de la Unidad Popular (febrero de 1972) y la dirigencia del gobierno emite el documento "*Las nuevas tareas del gobierno popular y el pueblo chileno*" que establece como medida inmediata: "Impulsar la participación de los trabajadores en todos los niveles".

2.4 La reforma administrativa de la Unidad Popular.

La viga maestra de la reforma administrativa de la Unidad Popular fue la participación de los trabajadores y del pueblo. La participación debería darse en todos los niveles de la sociedad. La vía para alcanzar la eficiencia era la concientización del trabajador, la participación es lo que permitiría una práctica democrática que haría crecer al trabajador, el cual se regiría por una escala de valores en la que lo social sería fundamental, rechazando el egoísmo individual. Algunas de las organizaciones de participación estaban concebidas como canales para la participación de la comunidad.

La reforma administrativa estaría fundada en la tecnificación de la administración mediante el uso de la planificación. La técnica transformadora que daría coherencia y racionalidad a todo el quehacer gubernamental y que orientaría y dirigiría al sector privado sería la planificación como mecanismo técnico y

humanizado que reemplazaría al mercado, el cual funcionaba mal y tendía a la injusticia social. (ODEPLAN, 1971)

El organismo ejecutor de toda esta transformación fue el Ministerio de Economía y ODEPLAN. Las personas que lideraron estos cambios fueron los ministros Pedro Vuskovic y Gonzalo Martner García. En lo relativo a la reforma de la Administración Pública, este último fue su gran gestor, apoyándose en la unidad denominada Administración para el Desarrollo de ODEPLAN.

Conocidos son los cambios intentados por la Unidad Popular, los que según se decía serían irreversibles. En el área de la Administración Pública, el gran efecto producido fue el de considerarla como parte del Sector Público.

Este sector se expandió notablemente mediante la creación de lo que se llamó el Área Social de la economía. Centenares de empresas privadas fueron traspasadas a esta área y el sistema de participación se estableció casi indistintamente en el Área Social como en la Administración Pública tradicional.

Este sistema se concibió en todos los niveles, nacional, sectorial, empresarial, departamental y hasta en las más pequeñas secciones. Todo el sistema se complementó con el desarrollo de una "capacitación para la participación", que fue asumida por el Instituto Nacional de Capacitación Profesional (INACAP) que era la institución formadora de técnicos, el Instituto Laboral del Ministerio del Trabajo, el Departamento de Capacitación de la CUT y por la ENA.

La planificación se expresó en el plan de la Economía Nacional 1971-76, en los planes anuales 1971 y 1972 y en el fortalecimiento de ODEPLAN y en el desarrollo de los ORPLAN regionales (ODEPLAN, 1971, 1972). También se desarrolló la técnica del presupuesto por programas (Martner, 1967).

Se puede señalar sintéticamente que las transformaciones pretendidas en el sector público eran tres:

- El liderazgo y crecimiento del sector público.
- La participación de los trabajadores en la gestión de las unidades productivas y administrativas.
- El uso incipiente de la planificación como técnica rectora.

2.5 El sistema de participación: el convenio CUT-Gobierno.

Conforme a la orientación participativa del gobierno, el establecer un sistema de este tipo debía ser también genuinamente participativo, no podía ser impuesto por las autoridades del gobierno. Por eso se optó por el establecimiento del sistema a través de la aprobación en la base productiva de las empresas y servicios y por acuerdo entre el movimiento sindical y el gobierno.

En diciembre de 1970 se firmó el Convenio CUT-Gobierno. Por el gobierno firmó el presidente Allende y sus ministros de Hacienda, Trabajo y Economía; por los trabajadores, los dirigentes nacionales de la CUT.

Este Convenio era la aplicación del principio del programa de la Unidad Popular ya mencionado: "Las transformaciones revolucionarias sólo podrán realizarse si el pueblo de Chile toma en sus manos el poder y lo ejerce real y efectivamente".

El primer punto de este Convenio es la participación de los trabajadores en el proceso de transformación nacional abarcando dos niveles centrales: la participación en el sistema de Planificación Nacional y la participación en las empresas del Área Social y mixta.

El primer aspecto fue establecer la participación de las federaciones sindicales en los niveles de la planificación regional, sectorial y nacional.

El segundo punto fue la participación en las empresas del Área Social y mixta, lo que era un problema más complejo y requería de la opinión de dirigentes y asesores sindicales, así como de especialistas del gobierno.

En consecuencia se decidió a principios de 1971 la formación de la Comisión CUT-Gobierno de participación.

La Comisión CUT-Gobierno de participación. La Comisión estaba integrada por dirigentes nacionales de la CUT y sus asesores, entre los cuales estaba el abogado laboral Pedro Gugielmetti que tenía un amplio conocimiento de los acuerdos y principios de la OIT y la abogado María Ester Feres; entre los representantes del gobierno estaba Guillermo Campero de INACAP que cumpliría una gran labor en capacitación para la participación, así como dos representantes de ODEPLAN, Patricio Orellana Vargas, entonces jefe de la unidad Administración para el Desarrollo, y Exequiel Rodríguez. Esta Comisión fue presidida en algunas oportunidades por el Ministro del Trabajo, José Oyarce.

Esta Comisión paritaria culminó en la formulación de "Las Normas Básicas de participación de los trabajadores en la dirección de las empresas de las áreas social y mixta". Posteriormente esta Comisión preparó otros proyectos y normas sobre autogestión de las medianas y pequeñas empresas y desarrolló publicaciones más didácticas sobre las normas de participación.

La labor de la Comisión era precisa en cuanto al objetivo, pero sólo existían orientaciones generales respecto del contenido, razón por la cual las dos primeras reuniones comenzaron con discusiones sobre ideas generales y se propuso iniciar un estudio de los sistemas de participación que existían en diversos países, especialmente socialistas.

Patricio Orellana tenía experiencia en Administración y asumió una actitud muy pragmática pues pensaba que la elaboración del proyecto de participación requería extrema urgencia: era imprescindible proponer un proyecto que se aplicase de inmediato, era urgente cambiar el sistema administrativo vigente, era un trabajo de días y no de meses. En segundo lugar, creía que era inútil preparar un proyecto de ley, ya que en el Parlamento, donde la oposición tenía mayoría, no tenía ninguna posibilidad de aprobación. De manera que elaboró un proyecto que se aplicase de inmediato y que para ello se fundara en el concepto de organización informal.

El centro del sistema radicaría en la costumbre y el derecho de todos los directores de las empresas públicas de tener asesores. El nombramiento de los asesores no estaba sujeto a normas explícitas y se entendía que el Director los elegía autónomamente. Desde el punto de la Teoría de la Administración el asesor aconseja y presenta opciones fundadas al director y éste adopta la que estima conveniente. Es por lo tanto una resolución administrativa totalmente legal y el Director asume la responsabilidad por su decisión, ya que el asesor es un simple consejero pues sus propuestas pueden o no ser aceptadas.

La idea central era que los Directores nombrados por el Presidente Allende aceptarían los consejos de sus asesores, de tal manera que ya no fueran simples consejeros, sino que tuvieran derecho a voto. Estos a su vez serían los representantes de los trabajadores y los del Estado, estos últimos nombrados por el Director o Presidente de la empresa. Conforme a la concepción del Derecho Privado, las personas pueden hacer todo lo que la ley no prohibe; en cambio en el Derecho Público, sólo se puede hacer lo que la ley establece, es por eso que el gobierno intentó, sin éxito, que este proyecto se transformara en ley.

Pero la ciencia de la Administración reconoce dos realidades administrativas: la formal y la informal. La formal es la que está en las normas, en cambio la informal es la que se impone por la costumbre y las relaciones concretas entre las personas. El ejemplo más típico es el del liderazgo: a veces el jefe oficial, establecido en la estructura formalmente es suplantado por otro trabajador que se ha ganado el respeto y respaldo de los trabajadores y es él quien en la práctica toma las decisiones administrativas.

Desde esta perspectiva, el sistema de participación no requería de una ley explícita pues se basaba en la organización informal que nunca había sido materia de ley. Podía enviarse como proyecto al Parlamento, pero podía también aplicarse aunque nunca fuese votado en las Cámaras.

Estas ideas pragmáticas se complementaban con una serie de principios que orientaban todo el sistema y que eran de carácter general y tampoco requerían de la autorización formal de la ley, pues era un mero acuerdo operativo entre las partes: Estado y trabajadores.

Los principios de las normas básicas de participación.

Estos principios fueron los siguientes:

Sustantiva: La participación, como lo señalaba el programa de gobierno, establecía que "los trabajadores tomaran el poder y lo ejercieran realmente". De manera que se rechazaba los sistemas de participación simbólicos, como los de nombrar como representante de los trabajadores a una persona designada por el Presidente de la República en un directorio de 10 personas. También se rechazaba los sistemas de representantes de los trabajadores con funciones limitadas, como la de tener voz y voto en materias de seguridad industrial, calificaciones y capacitación, pero no en otras fundamentales. Se cuestionaba los sistemas de participación que se habían establecido en muchos países industriales.

El gobierno de la Unidad Popular sostenía que la participación debía permitir una presencia importante y decisiva en la dirección de las empresas y tenía que estar en el nivel más alto de la dirección. Pero a la vez, se establecía que no se trataba de autogestión donde los trabajadores de la empresa tienen la dirección total.

La autogestión era válida en las pequeñas y medianas empresas pero no en las grandes empresas y el fundamento era que las empresas del Área Social eran propiedad de la clase trabajadora, a través del Gobierno controlado por los trabajadores. De otra manera, si los trabajadores de cada empresa fueran sus dueños podría surgir el egoísmo grupal y estimular un desarrollo marginal de obreros-propietarios que se transformarían en una aristocracia obrera. Esto era un riesgo muy grande pues había obreros del cobre que, estimulados y desorientados por la Democracia Cristiana, querían la autogestión para transformarse en propietarios de la principal riqueza del país.

El modelo propuesto debía equilibrar los intereses directos de los trabajadores de la empresa con los de la clase en su conjunto. Esto se resolvía formando un Consejo de 10 personas, cinco elegidas por los trabajadores de la empresa específica y cinco nombradas por el Gobierno. Lo que no significaba paridad, pues el director era miembro del directorio, de manera que 6 eran designados por el gobierno y cinco por los trabajadores directos.

En ninguna parte del mundo se había establecido una participación tan alta de los trabajadores en la dirección de empresa. Mientras que los sistemas más avanzados permitían uno o dos representantes de los trabajadores en directorios de 10 o 20 personas, aquí serian 5 de 11. Además este sistema impedía la autogestión privatizadora.

Democrático. El sistema tenía que ser democrático, en el sentido de que los representantes de los trabajadores debían ser elegidos directamente por los trabajadores y no nombrados por autoridades sindicales o gubernativas. Era llevar la democracia a la vida habitual de los trabajadores y que la representación fuese genuina, permitiendo a cualquier corriente política participar internamente. Se garantizaba el voto secreto y los escrutinios públicos y se limitaba la reelección. Todos los trabajadores debían participar permanentemente.

Independencia sindical. Uno de los temas más discutidos fue el rol de los sindicatos en el sistema de participación. Había mucho interés por participar, pero se estableció que la naturaleza de la participación era principalmente en la planificación y administración de la empresa y que había que preservar a toda costa la independencia sindical que garantizara la defensa de los trabajadores y su carácter de clase y no se transformase el sindicato en un órgano administrativo. Sin embargo, se decidió establecer un comité que integraba a los dirigentes sindicales con los representantes de los trabajadores ante la dirección, con el objeto de coordinar estos dos procesos. Así estos representantes estarían coordinados con los planes del sindicato. También se prevenía que si había un golpe de estado y se destruía el sistema de participación, el sindicato siguiera existiendo.

Estamentaria. Una realidad de la empresa chilena es que existía distinto tipo de trabajadores, estas diferencias tenían finalidades divisionistas y clasistas y hasta tenían reconocimiento en el Derecho del Trabajo y sindicatos distintos: había obreros, empleados y profesionales.

De manera que se reconocía esta división y de los 5 representantes de los trabajadores tres serían obreros, uno de los empleados y uno de los profesionales.

Flexibilidad. El sistema que se proponía se identificaba como "normas básicas", porque establecía los principios generales, pero éstos debían ser adaptados a cada circunstancia; así por ejemplo, en algunas empresas el 80% de los trabajadores eran empleados y en ese caso éstos tenían tres representantes y no uno, como era la proposición básica.

Lo fundamental de la flexibilidad era que en cada empresa debía elegirse un Comité Paritario, con representantes de los trabajadores y de la Dirección administrativa, y este comité adaptaba las normas básicas de participación a su realidad específica, elaborando un reglamento propio. Además este proceso era de divulgación y aprendizaje del contenido de la participación. De esta manera no eran reglas impuestas, sino discutidas y consensuadas.

Uniformidad. Las normas básicas propiciaban el mismo sistema, aunque flexible, para todos los trabajadores del Área Social, para impedir que en algunas empresas haya más participación y en otras menos. Los derechos de los trabajadores en este ámbito eran iguales cualesquiera sea la empresa en la que trabajaban. Pero en las empresas privadas, dada su naturaleza lucrativa, este sistema no era aplicable.

Informada. Algunos trabajadores creían que la participación podía ser autogestión o que ellos mismos se fijarían los salarios o que serían desjerarquizados. Es por ello que debía realizarse una gran campaña de capacitación para la participación, que explicara su contenido y que permitiera el acceso de los trabajadores al conocimiento general y técnico para dirigir y administrar las empresas. Esta tarea fue asumida, en la práctica, por el Instituto Laboral del Ministerio del Trabajo, INACAP, y la ENA.

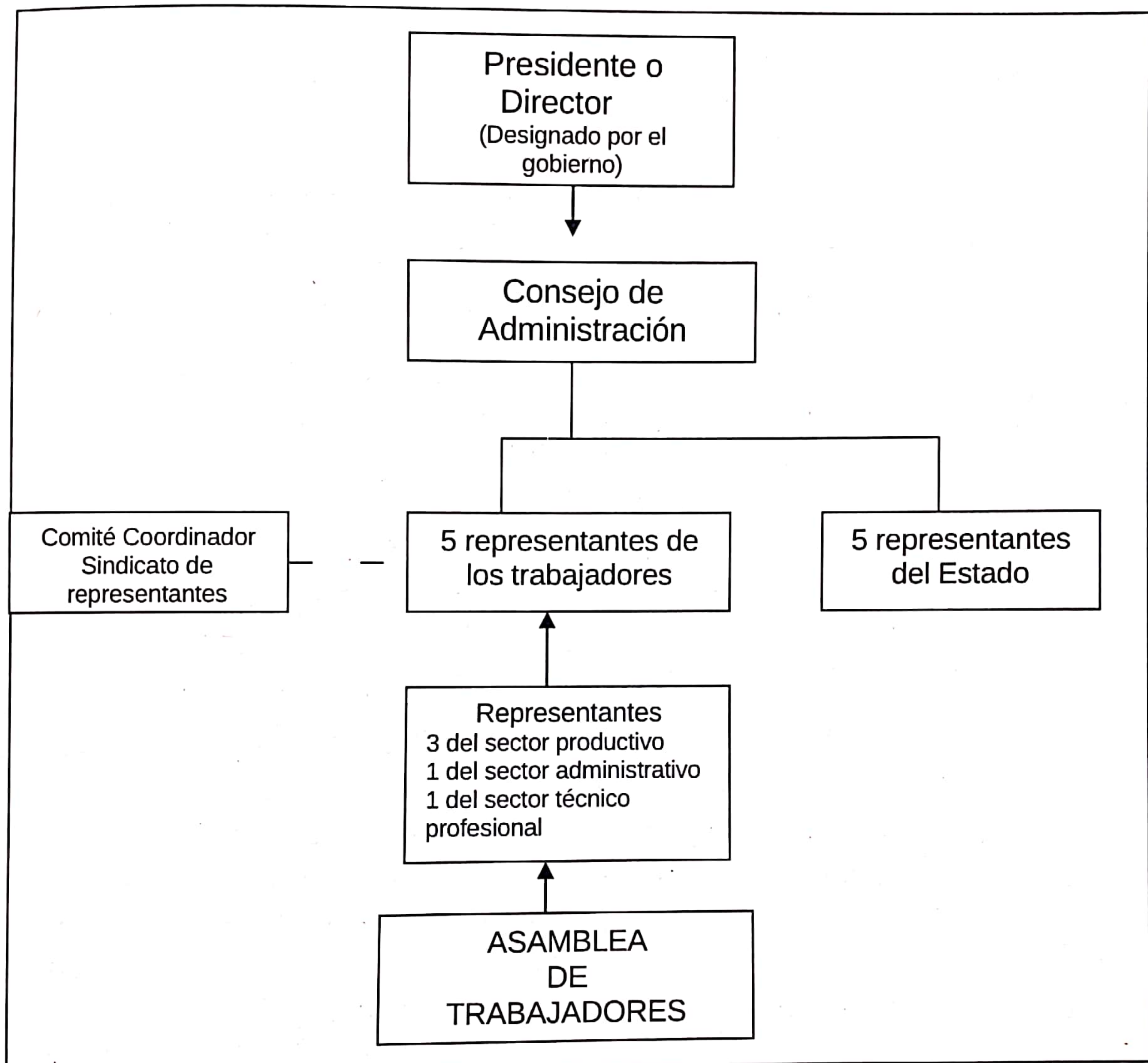
Todo nivel. La participación no podía consistir en asumir los defectos de la democracia representativa, que se centraba en elegir a los representantes, para que después éstos actuaran con total autonomía. La participación debía ser una práctica de todos, debía ser permanente y en todos los niveles, no sólo en la dirección. Para ello se establecía la asamblea de todos los trabajadores de la empresa o localidad si no era concentrada y además se establecían mecanismos de participación junto a cada Jefe. Así los jefes de unidad o sección debían tener un comité de producción asesor compuesto de tres o más trabajadores de la respectiva unidad.

Todo este sistema, presentado en forma de un documento muy breve y esencialmente en organigramas, fue explicado en menos de una hora por Orellana a la Comisión de Participación. Los miembros de la Comisión expresaron sus dudas y cuestionamientos, pero en general tuvieron una actitud muy positiva, especialmente Pedro Gugielmetti que era el que conocía en detalle los sistemas de participación en varios países.

Hicieron numerosos aportes que enriquecieron el esquema inicial. Este trabajo se tradujo casi inmediatamente en las "*Normas básicas de participación de los trabajadores en la dirección de las empresas de las áreas social y mixta*", que fue publicado en sucesivas ediciones de decenas de miles de ejemplares por la editorial Quimantú y otras editoriales y empresas.

La Comisión, que tenía programada una serie de reuniones para elaborar las normas, finalmente las aprobó en una sola reunión, dada la urgencia que requería la aplicación de este sistema que cambiaba de raíz la administración burocrática que reinaba en Chile. Esquemáticamente el sistema simplificado de participación se ilustra a continuación:

Gráfico Nº 1
PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES
EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS



El sistema propuesto no era copia de ninguno de los que existían en la práctica o la teoría. Esta era una inédita y meritoria creación del pueblo chileno y su gobierno, con aportes nuevos a la teoría y la práctica de la democracia socialista. La real dificultad consistía en poder aplicarla en las condiciones específicas de Chile, donde no existía tradición de participación y donde no era posible obtener por el camino de la implantación de leyes la aprobación de estos cambios.

El sistema propuesto y su práctica demostraron que funcionaba sin costos adicionales, pues todos los cargos eran concejiles (sin remuneración). Sólo los

comités de producción y los Consejos de Administración podían realizar sus reuniones durante la jornada de trabajo, porque afectaban a pocas personas. Si estas reuniones excedían el horario normal no se consideraban horas extraodinarias y no recibían-paga adicional. Las asambleas de trabajadores debían realizarse fuera de la jornada laboral y la asistencia era voluntaria.

Posteriormente la Comisión siguió un trabajo de perfeccionamiento y preparó materiales de difusión en los cuales trabajó especialmente el nuevo representante de ODEPLAN, Antonio Aranda San Martín.

Después, entró en otras áreas como la autogestión de las empresas medianas y pequeñas del sector social y se profundizó el sistema ampliándolo a

asambleas de trabajadores en todos los niveles, lo que era difícil de implementar y casi no se aplicó.

El gobierno de la Unidad Popular intentó darle un carácter legal a la participación de los trabajadores y presentó al Parlamento el Proyecto de ley que establece la participación de los trabajadores del área social y mixta de la economía. El 28 de Agosto de 1972, el Presidente de la República le puso urgencia a este proyecto.

También presentó el 29 de agosto de 1972 el Proyecto que crea un Sistema Nacional de Autogestión (República de Chile, 1972) aplicable a las empresas medianas y pequeñas del sector social. Estos proyectos nunca fueron aprobados y a pesar de que la Democracia Cristiana agitaba la consigna de la autogestión tampoco este proyecto fue tratado por el Parlamento dominado por la oposición.

2.6 La participación y las burocracias.

Desde el enfoque de la práctica de la ENA, la participación que interesaba específicamente era de los trabajadores en las dos áreas institucionales:

10. la Administración Pública y las empresas públicas tradicionales (Ferrocarriles, Correos, Transporte aéreo, navegación, etc.).
11. las empresas del Área Social, recién nacionalizadas o estatizadas.

Son dos áreas con muchas diferencias. En la primera predominaba la vigencia del derecho administrativo con todo su riguroso formalismo. La segunda era un sector donde predominaba la ideología productivista de la propiedad privada.

En una se atacaba al modelo burocrático autoritario, y en la otra se iba a su esencia: la propiedad privada de los medios de producción sumada a un autoritarismo más exagerado que implicaba castigos y despidos ante cualquier transgresión.

El servicio público es, teóricamente, una institución para servir a la comunidad a través de proveer educación, salud, seguridad, defensa, vivienda o infraestructura

o servicios generales, etc. Todo ello es un proceso productivo especializado y que se hace sin fines de lucro. Pero paradójicamente subsiste la explotación y se reproduce la sociedad de clases, como en las empresas privadas.

La práctica de capacitación realizada por la ENA, a veces separadamente para las empresas y a veces en conjunto para empresas y servicios públicos, fue muy enriquecedora. La oferta de participación en condiciones tan complejas y distintas fue acogida, casi unánimemente, con entusiasmo o al menos con un gran interés y curiosidad por parte de los trabajadores.

Tradicionalmente las burocracias están organizadas de manera similar en el mundo; es el modelo que desde un punto de vista político analizó Max Weber, que lo definió como un sistema de poder (Weber). En efecto la burocracia se inspira en la distribución del poder de la organización, concentrándolo en la cúspide.

La Administración Pública chilena, tanto en la Administración central como municipal y de las empresas públicas, era de un formalismo casi religioso, donde estaban definidas las competencias y relaciones con la precisión de un derecho administrativo meticuloso y riguroso. En alguna medida la Administración Pública chilena era una copia subdesarrollada de la francesa y española.

Existían tres estamentos claramente diferenciados y correspondían a plantas distintas. Habitualmente la planta de Directivos y profesionales estaba compuesta por el Director y otras autoridades y aquellos que ocupaban cargos que exigían la posesión de un título profesional universitario. El estamento administrativo estaba integrado por secretarias, contadores, recepcionistas y oficinistas en general. Finalmente la planta de auxiliares estaba compuesta por trabajadores encargados del aseo, mantenimiento y tareas de carácter manual.

Los directivos eran los jefes y gozaban de variados atributos legales o aceptados por la costumbre, tales como más flexibilidad horaria, facilidades para realizar otras actividades, como docencia, estudios, trabajos personales y trámites comerciales, lo que estaba reglamentado legalmente, pero que era factible de ampliar por la costumbre.

Habitualmente cada directivo y profesional tenía una secretaria que le servía para escribir a máquina los textos o correspondencia, pero que también le hacía los trámites personales, como compras, correo, depósitos y giros bancarios, lo que era estrictamente personal y ajeno a las funciones de la institución en la cual se trabajaba.

Los otros estamentos estaban más sometidos a normas disciplinarias bastante inflexibles. Y subordinadas a las órdenes de sus jefes respectivos. Los auxiliares tenían tareas muy pesadas y controladas.

En muchas empresas públicas existía el mismo funcionamiento jerárquico, pues había separación de ejecutivos, empleados y obreros. Tenían casinos separados, sindicatos diferentes y especialmente, remuneraciones diametralmente distintas.

El establecimiento de la participación permitió el desarrollo de la igualdad funcionaria. Aunque seguían existiendo las diferencias salariales, la existencia de organismos participativos les dio a los administrativos y auxiliares tribuna para sus demandas y poco a poco se logró una relativa igualdad, por lo menos en el derecho a opinar formalmente en los comités y asambleas participativas.

La posición de las jerarquías y de los trabajadores frente a la participación. La instalación de una teoría administrativa nueva era un ataque a la estructura burocrática tradicional centrada en la jerarquía; era un obstáculo difícil de vencer.

Algunos de los nuevos jefes designados por la Unidad Popular se sentían cómodos en sus puestos jerárquicos, especialmente porque muchos de ellos no habían estado en esas alturas burocráticas. Otros iban con ínfulas innovadoras, pero rápidamente se adaptaban a las condiciones de larga data.

No se puede decir cuántos estaban realmente dispuestos y capaces de asumir democráticamente sus puestos.

Por otro lado, gran parte del funcionariado, especialmente los subordinados, no se sentían muy cómodos en esas posiciones donde no podían más que obedecer; pero a su vez, otros se habían habituado después de décadas de tradición establecida.

Generalmente, la participación fue bien acogida. Es que se estudiaba y veía, también, como la forma de superar el efecto alienador y distorsionado de la división del trabajo. El trabajador está encerrado en un círculo de hierro que es el cargo que desempeña y que le obliga a una visión micro administrativa o productiva. No ve el proceso global, sino que su rol mínimo. La participación obliga a desarrollar una visión global del proceso.

Es por ello también que un sistema de participación real requiere de un esfuerzo de capacitación masiva de los trabajadores. La participación no elimina la división del trabajo que sigue siendo necesaria, pero elimina su carácter alienante. El trabajador es capaz de ver los fines de la producción y no solamente su mecánica puntual individual.

Hay un aspecto poco conocido: el sistema de participación aprobado por el gobierno de la UP se concibió como un sistema democrático de administración para las empresas del Área Social que incluía las empresas públicas y las empresas nacionalizadas y estatizadas recientemente, no fue diseñado para los servicios públicos. Sin embargo, en muchos de ellos se establecieron sistemas similares de participación.

El establecimiento del sistema de participación en los servicios públicos no fue una política deliberada, se realizó porque, al divulgarse el sistema propuesto para las empresas mencionadas, las asociaciones de trabajadores del sector público asumieron que también abarcaba a los servicios.

Una expansión de hecho. Dos factores determinaron que este sistema se aplicara en este ámbito. El primero fue que la CUT integraba a los sindicatos de funcionarios públicos y por tanto ellos entendían que era un acuerdo de su clase. En segundo lugar, la capacitación de la ENA en los servicios públicos era totalmente dirigida a la participación; la ENA realizó cursos de Capacitación para la participación en todo el país, y muchos de ellos se dirigieron indistintamente a los trabajadores de las empresas así como a los de los servicios públicos.

El resultado es que se entendió que el sistema de participación era también para los servicios públicos y en casi todos estos se establecieron sistemas de participación de los trabajadores; al ser las normas flexibles, se aplicaron en todo el sector público, incluyendo los servicios, aunque esa no era su finalidad deliberada.

La experiencia chilena de la participación de los trabajadores en la dirección de las empresas trascendió del nivel empresarial y se expandió a todo el sector público, en servicios públicos o administrativos a través de todo el país. Fue un fenómeno subrepticio. No existió ninguna norma legal que lo estableciera, como tampoco existió a nivel empresarial, pero allí, por lo menos, tenía como base el acuerdo CUT-Gobierno que explícitamente se refería a las empresas del área social y mixta, pero no hacía mención de la participación en los servicios públicos.

La aplicación de un sistema que cambiaba sustancialmente la naturaleza de la Administración Pública se hizo exclusivamente basada en la administración informal y no tuvo ninguna base legal. Posiblemente es un caso excepcional en el mundo.

En realidad era muy difícil que los jefes de los servicios se opusieran a la participación ya que la mayoría de ellos eran socialistas o comunistas, y muchos de ellos ardientes partidarios de este cambio; pero se incorporaban a un sistema burocrático que exaltaba la jerarquía y muchos empezaban a disfrutar de esa posición; la estructura burocrática, en su conjunto, era un obstáculo no manifiesto pero que existió en muchos casos. En algunos casos, la participación se amplió a los usuarios, especialmente en salud y educación.

2.7 La Administración Pública como participación.

La participación en la Administración Pública debe analizarse separadamente porque es la institución que representa más genuinamente la burocracia tradicional. La Administración siempre ha tenido elementos contradictorios de cooperación y de poder que corresponden a la superposición de política y administración. Por una parte, se privilegia la jerarquía y la autoridad para alcanzar los objetivos; por la otra, se concibe la esperanza de lograr que los objetivos se alcancen mediante la acción integrada de todos los involucrados.

La primera solución es la que ha inspirado el modelo burocrático, que predomina y predominaba en Chile en la Administración Pública.

Actualmente en 2012, la modernización de la gestión pública se concibe con un sujeto, el gerente público, que dotado de poder y dominio técnico logrará los cambios necesarios para hacer una Administración Pública eficiente. En la práctica en Chile, esto significa que los políticos nombrados como jefes deben liderar y realizar el cambio.

El aparato administrativo es concebido como una máquina, conducida por este operador que domina la energía que la hace andar, y que puede cambiar su velocidad. Esta visión autoritaria de la administración está quedando obsoleta porque deja al margen factores fundamentales.

La pirámide burocrática tradicional representa la división del trabajo y la concentración del poder. En ella no tienen cabida los usuarios, y los trabajadores son simplemente "recursos humanos" al mismo nivel que los "recursos materiales" y los "recursos financieros" que pueden ser manipulados por el jefe.

GRÁFICO Nº 2

PODER Y DIVISIÓN DEL TRABAJO EN LA EMPRESA.



Las nuevas orientaciones, inspiradas por la gerencia participativa, surgen de una perspectiva democrática distinta. En la administración moderna, lo esencial es el conocimiento.

La calidad de la persona humana es el factor principal del desarrollo y del cambio positivo. Hay que pensar que la administración es un fenómeno de relación humana (lo material es lo que esa relación utiliza).

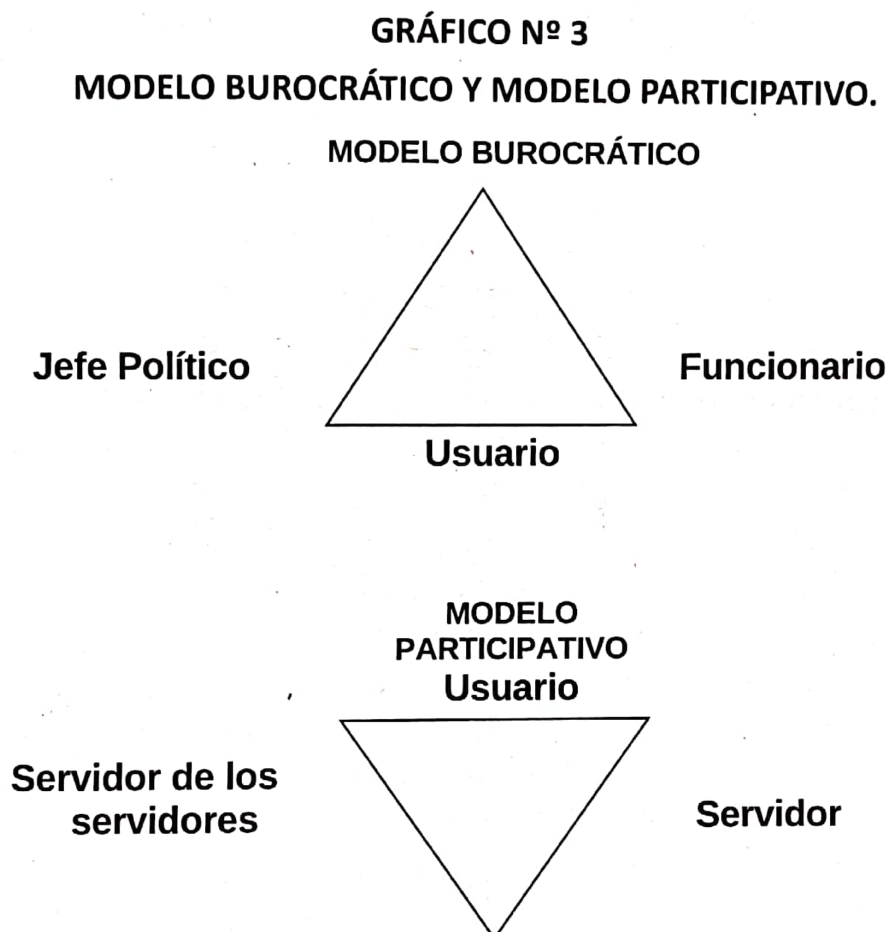
Esta relación es entre tres conglomerados humanos: los políticos (jefes o gerentes públicos), los funcionarios (trabajadores) y los usuarios (personas que usan los servicios y financian al servicio). Hay que advertir que la ciencia de la Administración Pública tradicional considera que el usuario está fuera de este

análisis. Desde el punto de vista sistémico, el usuario forma parte del entorno. Desde nuestra perspectiva, es diferente, ya que el servicio existe para él y es financiado por él, en el fondo es lo más importante del servicio y resulta absurdo dejarlo afuera.

En términos gráficos la percepción burocrática y nuestra visión de la pirámide administrativa representada ahora como relación triangular es la siguiente:

GRÁFICO Nº 3

MODELO BUROCRÁTICO Y MODELO PARTICIPATIVO.



La conjugación del poder de los políticos (respaldo, recursos efectivos, legitimidad), del trabajo de los funcionarios y de las necesidades, recursos potenciales y fines de los usuarios es la Administración Pública.

El modelo burocrático es un triángulo cuya base es el usuario, de donde se extraen los recursos y a quienes se entregan los servicios, los otros lados son los jefes o políticos que definen y legitiman los fines y distribuyen los medios y los funcionarios son los que "hacen" la función pública.

En el modelo participativo, el usuario es la cúspide democrática (la gente), el fin y financiador del servicio. El servidor público es quien hace las prestaciones requeridas por los usuarios y el político es quien crea las condiciones para que pueda prestarse el servicio, es decir, es el servidor de los servidores.

El modelo participativo invierte la pirámide, que siempre sirvió para mostrar la división del trabajo y la concentración del poder en la cúspide. Ahora esta pirámide puede entenderse como un triángulo de relaciones o una red dinámica donde las orientaciones, recursos y necesidades surgen del usuario y orientan al político para crear las condiciones con las cuales el servidor hará las prestaciones que satisfagan al usuario.

Esta perspectiva para analizar la Administración Pública implica una comprensión entre la relación de sus tres elementos: jefes (políticos), usuarios y funcionarios (trabajadores).

El aporte de cada uno de estos elementos es claro:

3.1los jefes aportan el poder, definido como orientaciones globales del quehacer y capacidad para obtener recursos para lograr los objetivos.

3.1los usuarios aportan la necesidad y la finalidad del servicio público.

3.1los funcionarios aportan el trabajo para producir el servicio y tienen la potencialidad necesaria para mejorar la productividad a través de su experiencia.

La participación en la Administración Pública requiere no sólo de trabajadores y directivos, como en las empresas. En el servicio público es necesario entender una participación trilateral: directivos, trabajadores y usuarios. En cambio en la empresa, los clientes no tienen posibilidad de participación porque son dispersos y ambiguos. En los servicios públicos de base: hospitales, centros de salud, escuelas, municipalidades, etc, hay usuarios identificados e interesados, lo que genera un fenómeno distinto de participación.

Si bien el Programa de la Unidad Popular estimulaba la participación en todos los niveles e instituciones, ésta se centró en la participación de los trabajadores y obviamente de los directivos en los casos de las empresas. En los servicios públicos también se tendió a copiar la participación similar a la de las empresas. Excepcionalmente en los servicios de salud se crearon instancias de participación de los usuarios, especialmente a nivel comunal.

2.8 El compromiso de la participación.

La participación fue un proceso medular de la Unidad Popular y no sólo se dio en el área social y el sector público, también era efectivo en las universidades, en las empresas autogestionadas y en las cooperativas. En todo el sector reformado de la agricultura, la participación fue la médula de la reforma agraria que cambió al país para siempre. Los pobladores y los Sin Casa participaban, presionando a los servicios públicos.

En la ENA, la participación era vista como un principio liberador y transformador.

La ENA logró definir claramente su objetivo: capacitar a los trabajadores del sector público para que establecieran sistemas de participación que implicara un nuevo modelo de administración.

Se ve como un objetivo simple, pero fue resultado de un proceso de concepciones diversas y de presiones también diversas. De las jerarquías provenían órdenes para establecer sistemas de participación meramente productivistas. De la base, en cambio, o del servicio, venían aspiraciones para cambiar el sistema económico global y en el ámbito específico de la empresa superar el modelo burocrático imperante por otro democrático, igualitario y humanizador.

Enfrentar estas tendencias contradictorias era una labor compleja, pero la ENA se definió claramente por la segunda opción: ir a un nuevo sistema de administración basado en la participación.

El caso de la Dirección de Presupuestos (DIPRES) puede ilustrar estas presiones. Esta dirección es un servicio de elite con una gran cantidad de profesionales de alto nivel, muy ajenos a los intentos de modificar la estructura burocrática tradicional y contrarios, en la práctica, a la participación.

Las diferencias entre profesionales, administrativos y auxiliares eran claramente clasistas, al igual que en el resto de la Administración Pública. Las diferencias salariales eran inmensas, el jefe de servicio ganaba 20 veces lo que percibía un auxiliar; se redujeron durante la Unidad Popular estableciendo la relación de 1 a 10, lo que mantenía la desigualdad, pero reducida a la mitad.

En la DIPRES, se implementó el sistema de participación: tuvo vigencia real en la ENA y más tibiamente en otras unidades. Aunque se estableció un Consejo Directivo de la Dirección de Presupuestos con la participación de los trabajadores, éste funcionó ocasionalmente, pero por lo menos existió.

Era una verdadera revolución en un servicio tan elitista y se produjo un verdadero escándalo cuando los representantes de los trabajadores, incluyendo secretarias y auxiliares, se sentaron a la mesa del Director.

La herencia de la participación en la Dirección de Presupuestos fue anulada totalmente durante la dictadura militar y nunca más se intentó revivirla. En su Página Web (PW) actual puede leerse: "esta institución no cuenta con mecanismos de participación ciudadana" (consulta del 25.10.2011).

En otra parte de la misma PW se detalla el reglamento de participación ciudadana, el que se refiere a la participación de los usuarios, que es uniforme para todos los servicios y que se aplica sólo en consultas por parte de los usuarios.

2.9 La participación en la base.

La participación fue un proceso masivo durante los mil días del gobierno de la Unidad Popular: abarcó a todas las empresas del área de propiedad social (empresas nacionalizadas y estatizadas), a las empresas tomadas por los trabajadores, a todas las empresas públicas, así como a casi todos los servicios públicos (excepto las fuerzas armadas y policías).

No siempre el proceso fue igual, pues no era simplemente aplicar una ley u orden: en cada empresa debía elaborarse un reglamento a través de un Comité Paritario y posteriormente crear los Comités de Producción, los de Coordinación y especialmente el de Administración que era el de la dirección de la empresa. Pero como las normas eran flexibles el proceso podía ser diferente; a veces simplemente se aplicó las normas básicas sin reglamento propio.

Hay constancia que la participación fue generalizada aunque no siempre formal. Los datos parciales que se alcanzaron a registrar en algunos sectores son los siguientes:

CUADRO Nº 3

PARTICIPACIÓN POR SECTORES AL 30 DE MAYO DE 1972

Sector	Nº de empresas	Comité Paritario	Comité de Producción	Comité de Coordinación	Comité de Administración	Reglamento	Personal
Agropecario alimentario	16	4	3	3	5	9	nd
Pesquero	12	8	0	0	7	5	nd
Textil y vestuario	19	6	15	11	15	18	21712
Gran Minería	5	2	3	2	2	4	26318
TOTAL	52	20	21	16	29	36	nd

Fuente: CESCO, Ministerio de Economía. Revista CHILE NUEVO, Nº 11 Julio de 1972

Más de diez mil trabajadores y funcionarios siguieron los cursos de la ENA, a través de todo el país. INACAP, por su parte, dictó 60 cursos para 3.200 participantes en 1972.

La opinión de los trabajadores. En los cursos de la ENA se recibían numerosas opiniones de los trabajadores sobre la participación y se preparaban o discutían las contenidas en los reglamentos de la empresa o servicio. He aquí algunas de ellas:

"Participación es la integración de la masa trabajadora a la toma de decisiones de sus labores cotidianas de trabajo." (Trabajador de EMPART, Puerto Montt).

"Participación: se entiende por participación el traspaso del poder social, político y económico de manos de las minorías a las mayorías constituidas por el pueblo." (Trabajador de El Teniente, Rancagua).

"Participación es la incorporación paulatina y masiva de los trabajadores como clase a la conducción del proceso productivo, político y cultural de una sociedad." (Trabajador de SAESA, Osorno).

"La participación es dar ideas de cómo hacer un trabajo mejor, cuidando los materiales, hacer conciencia del trabajo que está ejecutando" (Trabajador de El Teniente, Rancagua).

"La participación se debe dar en toda forma para que el obrero se dé cuenta a donde va a dar el trabajo que ejecuta"(Trabajador de Industrias Montero, Santiago).

"El problema es la falta de conciencia en funcionarios y obreros para la participación. Hay muchos que no desean participar porque esperan que otro les haga todo." (Trabajador de Vialidad, Puerto Montt).

"Participación es el poder permanente de decisión que la gran masa productora tiene sobre los medios de producción y lo producido" (Trabajador de INDAP, Rancagua).

"Participación involucra a todos los trabajadores ejerciendo el control de los medios de producción, desarrollando su máxima capacidad" (Trabajador de Vialidad, Puerto Montt).

"Participación es la intervención de los trabajadores en el manejo o dirección de una empresa u organismo, cuyas ganancias deben ser compartidas. " (Jefe de Servicios de Correos, Rancagua).

"Participar es tener una parte en una cosa o tocarle algo de ella, participar es una acción o proceso, es tomar un papel activo en su realización y en el logro de sus objetivos. La participación de los trabajadores como clase en la vida nacional es un proceso que ha ido cobrando históricamente una mayor importancia relativa. Las agrupaciones sindicales y los partidos de los trabajadores han ido teniendo una creciente influencia en el desarrollo político-social de nuestro país. La expresión política de este proceso es la lucha de la clase trabajadora por la conquista del poder a fin de construir una sociedad

en que no exista la explotación del hombre por el hombre" (Trabajadores de El Teniente, Rancagua)

"La participación es un derecho y un deber de los trabajadores. La participación se plantea en la gestión de la empresas pero de ninguna manera a nivel de propiedad o las utilidades de la misma, Mucho menos, hacer de la participación un medio de lucro, privilegio personal o de grupos" (Ante proyecto de participación de ENAMI).

"La participación es el sistema a través del cual los trabajadores intervienen efectivamente en el proceso de toma de decisiones de la Dirección de Presupuestos....El sistema de participación es paralelo a la organización jerárquica de DIPRES" (*Proyecto de Reglamento de Participación de la Dirección de Presupuestos*, Ministerio de Hacienda)

"La participación... procura que los trabajadores participen directa e indirectamente, por medio de sus representantes, en el proceso de dirección de la empresa. La participación directa se concretará en el trabajo diario y en las asambleas de Trabajadores que involucran la expresión de la voluntad de los trabajadores tanto a través de reuniones como de elecciones, referéndums u otras formas semejantes... se define por su carácter decisorio a nivel del consejo de Administración y por su carácter asesor a nivel de los Comités de Producción". (*Reglamento de Participación* de IANSA).

2.10 – Bibliografía.

13. *Algunas consideraciones en torno a la participación en la Dirección de Presupuestos*, (1971), Mimeo, Santiago.

14. Anthony, William, (1984), *Gerencia participativa*, Fondo Educativo Interamericano, México.

15. Aragón Sánchez, Antonio, (1998), *La participación de los empleados en la empresa*, Consejo Económico y Social, Madrid.

16. Baraona, Alfonso, (1972), *Participación y administración*, en ENA BOLETÍN Nº6, ENA, Santiago.

17. Barrios, Franz, (1972), *Participación y poder,* en ENA BOLETÍN Nº6, ENA, Santiago.

18. Campero, Guillermo, (s.f.), *Experiencias extranjeras de participación*, en REVISTA LABORAL, Santiago.

19. Castro, Roberto, (1973) *Problemas de Práctica en la participación*, en ENA BOLETÍN Nº9, ENA, Santiago.

20. Compañía de Teléfonos de Chile, (1972), *Borrador de reglamento de participación de los trabajadores de la compañía de Teléfonos de Chile*, Santiago.

21. Chana Cariola, Julio; Baeza Pinto, Sergio; Illanes Edwards, Jaime; Figueroa Figueroa, Rodolfo, (1973), *La empresa. Participación de los trabajadores, Santiago.*

22. Convenio CUT- Gobierno, *Un hito importante*, ((s.f.) en REVISTA LABORAL, Santiago.

23. Convenio CUT- Gobierno, (1970), *Normas Básicas de participación de los trabajadores en la dirección de las empresas de las áreas social y mixta*, Santiago.

24. Convenio CUT-INACAP, (s.f.) *Fundamentos de la participación,* Mimeo, Santiago.

25. Cunill, Nuria, (1973), *Algunas experiencias de capacitación en participación: Sociedad minera El teniente*, en ENA BOLETÍN Nº8, ENA, Santiago.

26. Departamento Doctrinario, Secretaría General PDC, (s.f.), *Algunos aspectos de la participación en la micro y macroeconomía del socialismo comunitario,* (s.f.) en FLECHA ROJA, ÓRGANO OFICIAL Departamento Doctrinario, Secretaría General PDC, Santiago.

27. Departamento Doctrinario, Secretaría General PDC, (s.f.), *¿Qué es la participación?,* (s.f.) en FLECHA ROJA, ÓRGANO OFICIAL, Santiago.

28. Departamento Doctrinario, Secretaría General PDC, (s.f.) *Participación en el capitalismo, la sociedad marxista y el socialismo comunitario*, (s.f.) en FLECHA ROJA, ÓRGANO OFICIAL, Santiago.

29. Departamento Sindical y Técnico PDC. (s.f.), *Conceptos básicos de las empresas de trabajadores en preguntas y respuestas y en gráficos,* s.e. Santiago.

30. Dirección de Vialidad (1971), *Ante proyecto de reglamento de participación de los trabajadores de la Dirección de Vialidad del Ministerio de Obras Públicas y Transportes*. Mimeo, Santiago.

31. Empresa Nacional del Petróleo, (1971), *Normas Básicas de Participación de los trabajadores en la administración de la Empresa Nacional del Petróleo*, Mimeo, s.e., Santiago.

32. Flores, María Eugenia, (1972), *La práctica de la participación*, en ENA BOLETÍN Nº6, ENA, Santiago.

33. Frías, Ismael, (1971), *Nacionalismo y autogestión*, Ediciones Inkarri, Lima.

34. IANSA, (1972), *Reglamento de Participación de los trabajadores de la Industria Azucarera Nacional*, Santiago.

35. Instituto de la Autogestión, (s.f.) *Que es una empresa autogestionada*, Mimeo, s.l

36. *La participación en cifras, (1972), en* CHILE NUEVO Nº 11, Santiago.

37. Línea Aérea Nacional, (s.f), *Comité Paritario, Participación de los trabajadores de LAN.CHILE, Lan Chile*. Santiago.

38. Mineral El Teniente, (1972), *Proyecto de Reglamento de Participación, Rancagua*

39. Martner García, Gonzalo, (1967), El Presupuesto por Programas, Siglo Veintiuno Editores, México.

40. Nuñez R., Osvaldo, (s.f.), en REVISTA LABORAL, Santiago.

41. Nuñez R., Osvaldo, *(s.f.) La participación: antecedentes y dificultades de un desafío formidable, en REVISTA LABORAL, Santiago.*

42. ODEPLAN, Oficina de Planificación Nacional, (1971), ODEPLAN, Santiago.

43. ODEPLAN, Oficina de Planificación Nacional, (1972), *Informe Económico Anual, 1971*, Universitaria, Santiago.

44. Orellana Vargas, Patricio, (1996) *La participación en el proceso de modernización de la gestión Pública*, Mieo, Santiago.

45. Orellana Vargas, Patricio, (1972) *Los principios de la participación del convenio CUT-Gobierno,* en ENA BOLETÍN Nº7, ENA, Santiago.

46. Orellana Vargas, Patricio, (1971), *La participación de los trabajadores en la dirección de las empresas públicas y mixtas*, en ENA BOLETÍN Nº1, ENA, Santiago.

47. Orellana Vargas, Patricio, (1972a), *Notas sobre participación y burocracia*, en ENA BOLETÍN Nº7, ENA, Santiago.

48. Orellana Vargas, Patricio, (1972b), *El jefe, obstáculo burocrático a la participación*, en ENA BOLETÍN Nº7, ENA, Santiago.

49. *Participación es poder*, (s.f.), en EL ÁREA SOCIAL, Quimantú, Santiago.

50. *¿Qué pasa con las empresas de trabajadores?* (s.f.) en EL ÁREA SOCIAL, Quimantú, Santiago.

51. *¿Qué son las empresas de autogestión?*, (s.f.) en EL ÁREA SOCIAL, Quimantú, Santiago.

52. Ramírez Guerra, Carlos, (2000), *Gestión Participativa y Modernización de la Gestión Pública*, Santiago.

53. República de Chile (1972), Cámara de Diputados, *Actas*, Legislatura extraordinaria, Santiago.

54. República de Chile, (1972), *Sistema Nacional de Autogestión*, República de Chile, Santiago.

55. Simrell King, Cheryl, Katryn M. Feltey and Bridget O'Neill Susell, (1998) *The question of participation: towards authentic public participation,* en Public Administration Review, Vol 58, Nº 4.

56. Sociedad Minera El Teniente, (1971), *Participación de los trabajadores en la administración de la "Sociedad Minera El Teniente"*, Mimeo, Rancagua.

57. Turin, I, (1960), *Los obreros soviéticos participan en la dirección de la producción*, Ediciones del Consejo Central de los sindicatos de la URSS, Moscú.

58. Vitelli, Guillermo, (1972), *Análisis práctico de la participación,* en ENA BOLETÍN Nº7, ENA, Santiago.

59. Vitelli, Guillermo, (1972), *Niveles de participación*, en ENA BOLETÍN Nº6, ENA, Santiago.

60. Vitelli, Guillermo, (1972), *Participación, producto y distribución*, en ENA BOLETÍN Nº6, ENA, Santiago.

61. Weber, Max, (1985), *Ensayos de sociología contemporánea*, Planeta Agostini, Barcelona.

62. www.dipres.gob.cl/transparencia

CAPÍTULO 3
LA CAPACITACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN.

3.1 La capacitación de trabajadores.

La lucha política entre la derecha, la Democracia Cristiana, y la izquierda, que venía con gran movilización social, suscitó una profunda discusión ideológica a nivel social en el país y tanto la izquierda como la democracia cristiana utilizaron masivamente la capacitación política como instrumento para difundir sus ideas.

Esta actividad se realizaba en dos planos, cursos para los militantes y cursos para las masas. La Democracia Cristiana lo hacía a través de las organizaciones sociales que creaba y la izquierda a través de sindicatos y comités populares. En estas condiciones la enseñanza o capacitación de adultos era una práctica habitual; si bien predominaba una enseñanza tradicional, de un profesor que posee el conocimiento y lo traspasa a los alumnos, no era la misma que se daba en el sistema educacional formal, pues había mucha participación y discusión en las clases y no existía una diferencia jerárquica marcada entre profesor y alumnos. (Ponce)

Era tal el interés por impartir o recibir capacitación que se transformó en una creciente y popular actividad educacional. Empezaban a surgir instituciones privadas, organizaciones no gubernamentales y dependencias de universidades u organismos públicos que entraban a actuar en este campo, contribuyendo a tener una práctica más profesional y a desarrollar y dar a conocer nuevas técnicas y orientaciones en esta área. Un ejemplo eran las Juntas de Vecinos y los Centros de madres, los que le otorgaron gran importancia a esta actividad, incluyendo alfabetización, técnicas manuales y artesanales y educación cívica.

Además, los partidos políticos, especialmente la Democracia Cristiana y el Partido Comunista, hacían de la capacitación de adultos una tarea habitual, a la cual asignaban gran importancia, que incluía campañas de alfabetización y de carácter doctrinario.

Un exitoso fenómeno de capacitación masiva había ocurrido en Brasil pocos años antes y allí se echaron las bases de un gran movimiento con el desarrollo de un claro pensamiento teórico sobre la capacitación y enseñanza de adultos; su figura más importante fue Paulo Freire, quien permaneció varios años en Chile apoyando al gobierno de la Democracia Cristiana.

El aporte de Paulo Freire. Las teorías de Freire partían de una concepción democrática de la educación y orientada al desarrollo y profundización de la democracia. Se formularon en la Pedagogía del Oprimido, que parte del supuesto de que los seres humanos tienen potencialidades iguales y que en los atributos de la persona hay que considerar su esencia crítica, reflexiva y abierta,

lo que crea las condiciones y posibilidades del cambio en la persona misma, ya que toda persona tiene un potencial que expresar.

Su concepción se centraba en el respeto al saber y experiencia de los educandos, los cuales no son considerados una tabla rasa, sino de personas que compartían una cultura y tenían valiosas experiencias y conocimientos adquiridos en la práctica laboral y social.

De esta manera se rompía la verticalidad de la enseñanza, de un superior que tiene el monopolio del conocimiento y un inferior que lo recibe y absorbe pasivamente, estableciendo el concepto de la horizontalidad del proceso educativo y de su mutuo reforzamiento: el enseñante y el enseñado se comunican y ambos aprenden del otro a través de la participación, la que implica respeto mutuo en la diversidad de opiniones. Gran importancia sé otorga a la unión entre acción y saber. Hay que saber escuchar porque no existe una palabra verdadera que no esté uniendo la acción con el saber.

También se asumía que una evaluación cuantitativa no procede, y se entendía que una capacitación masiva y de corto plazo para adultos no se mide por el número de páginas leídas, sino por el cambio en el desarrollo personal al que se aspira.

La enseñanza de adultos. Las doctrinas de Freire eran conocidas por los profesores de la ENA[11], aunque no las hubieran practicado, dado que eran muy difundidas, especialmente por la Democracia Cristiana y por la izquierda. En Chile se aplicaron ampliamente, dirigidas a campesinos, pobladores y a personas analfabetas.

En la ENA primó la tesis de que las doctrinas de Freire serían inspiradoras en su quehacer docente, pero se consideró que sus técnicas se dirigían especialmente a la población campesina y analfabeta, lo que no era el caso de los alumnos de los cursos de la ENA quienes provendrían de la burocracia estatal y empresarial, con un nivel educativo mucho más alto, no faltando profesionales con formación universitaria.

No obstante había un punto crucial de coincidencia, el de la participación. Esto potenciaba al máximo las concepciones de Paulo Freire y las metas estratégicas de la ENA y del gobierno, que le otorgaban a la participación un rol fundamental. Así como se intentaba establecer un sistema de administración participativo, era imprescindible establecer un sistema de capacitación también participativo. De manera que este fue el principio pedagógico fundamental y

11 En Francia, se conocía el nombre de Paulo Freire, no tanto sus obras. Se empleaban los métodos de Freire en los movimientos de educación popular, o de jóvenes, por ejemplo en las organizaciones de jóvenes católicos influenciadas por el cristianismo social. Todos formulaban la enseñanza participativa como una reivindicación para el sistema escolar francés, pues casi toda la enseñanza secundaria y universitaria consistía en clases magistrales. El movimiento estudiantil de mayo de 1968 puso en el primer plano esta exigencia. El Partido Socialista Unificado desarrolló a su vez esta demanda, verdadera revolución pedagógica. Por eso, los relatores franceses, Burel e Ival, conocían algo del método.

que tenía directa relación con el fin de desarrollar la democratización del país en todos los niveles.

No se empleó el término "facilitadores" de la doctrina de Freire y se estableció que los profesores serían denominados "relatores" pues su función era relatar un sistema administrativo; aunque en realidad no se hacía ningún relato de la burocracia, sino un análisis crítico del fenómeno burocrático.

Casi todos los relatores de la ENA tenían experiencia docente, muchos habían sido profesores en sus universidades y del núcleo chileno, estudiantes recién egresados, habían sido profesores ayudantes en sus Escuelas. En la Universidad de Chile, de donde provenían, el sistema educativo era a través de exposiciones o conferencias dictadas por el catedrático, generalmente dos conferencias de 90 minutos cada una a la semana.

Simultáneamente se hacía una ayudantía de 90 minutos a la semana, la que era dirigida por profesores ayudantes a grupos de una decena de alumnos; estas ayudantías eran ejercicios prácticos y se hacían con amplia participación y dinamismo, lo que les dio una experiencia que sería muy valiosa para la ENA.

Por tal razón, el concepto de clase activa, conversacional y participativa fue definido, en la práctica, como la orientación pedagógica principal.

Pero simultáneamente, conforme a los principios educativos que se consideraban en esa época, se estimaba que la lectura era captada en un 10%, leer era un estímulo para captar el 20%, la simultaneidad de ver y oír implicaba un 30% de asimilación; decir y discutir lograba el 70% y decir y realizar era del orden del 90%.

Esta tesis fue defendida especialmente por los relatores que tenían como profesión la sociología y la psicología y fue aceptada por el conjunto, lo que determinó lanzarse a preparar materiales didácticos escritos y sonoros, recurriendo al dibujo, la fotografía y las grabaciones. Todo esto era bastante innovador para la época y el país, considerando que esta estrategia de apoyo didáctico se estableció a principios de 1971.

3.2 La participación en la ENA.

En la ENA se empezó a aplicar de inmediato el sistema de participación que establecía el Convenio CUT-Gobierno y las Normas Básicas, sin esperar que primero se estableciera en la Dirección de Presupuestos, institución de la que formaba parte (lo que se hizo posteriormente). En otras palabras, la ENA iniciaba su transformación hacia un intenso y dinámico laboratorio de experimentación y práctica educacional nacional sin precedentes. Se navegaba en aguas desconocidas, construyendo el mapa a medida que se avanzaba.

Esta premura se debía a tres razones fundamentales. En primer lugar ya se había decidido que la participación sería el núcleo central de las enseñanzas de la ENA y eso exigía una práctica diaria del nuevo sistema administrativo.

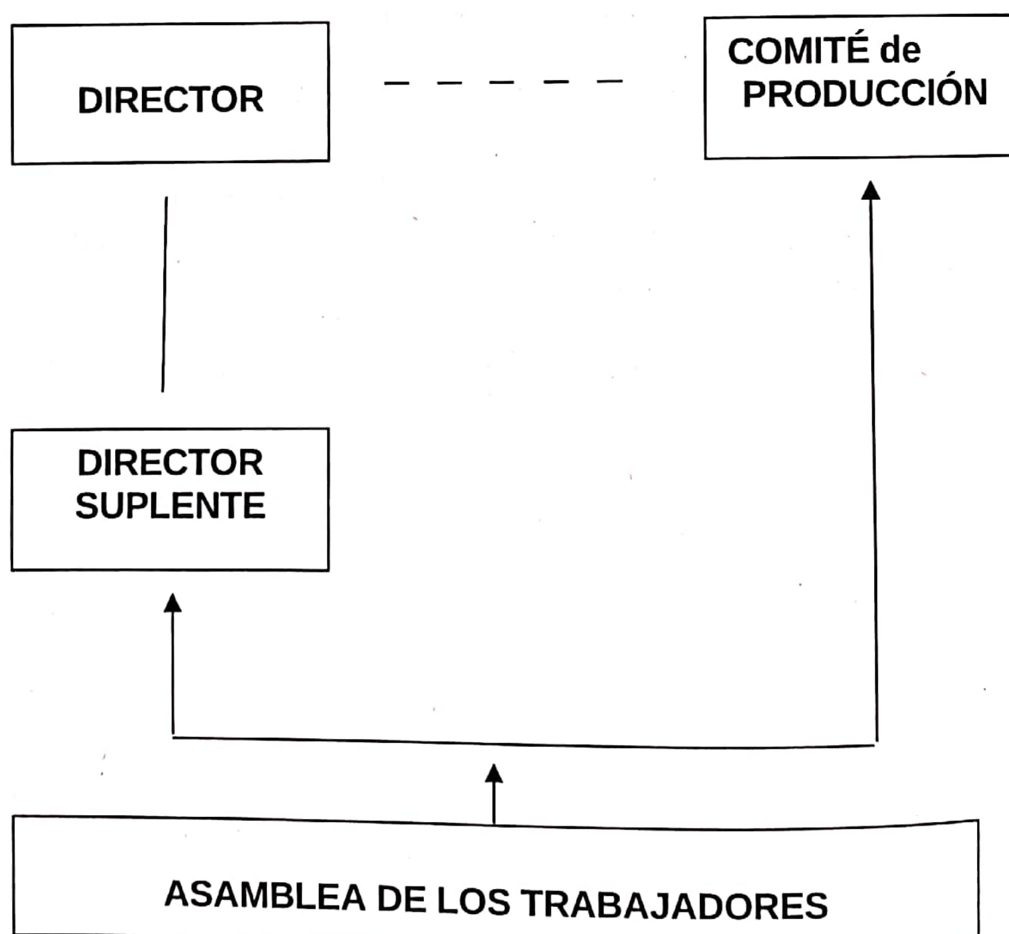
Por la otra parte, el nuevo Director de la ENA, Patricio Orellana Vargas, era quien había redactado las Normas Básicas y estaba muy interesado en aplicarlas para verificar su funcionamiento. Por último, casi todos los profesores, llamados relatores desde ese momento, tenían estudios y experiencia en Administración y tenían profundo interés en aplicar esta concepción humanista de la Administración.

El inicio del proceso de participación consistió en establecer una asamblea de trabajadores, integrada por todos los miembros, con igualdad de derechos. Esta asamblea se reunía sólo un par de veces al año y en otras ocasiones cuando había que tomar decisiones urgentes de importancia. Se realizaban después de las horas de trabajo.

Gráfico Nº 4

SISTEMA DE PARTICIPACIÓN DE LA ENA

NIVEL DE DIRECCIÓN



Conforme a las mencionadas normas se estableció un Comité de Producción, integrado por tres profesionales, un administrativo y un auxiliar, De esta manera, los tres estamentos laborales estaban representados en aproximada proporción a su número. Por ser una Escuela, los profesionales eran la mayoría de los trabajadores y eso determinaba su representación más numerosa. Pero en la práctica el Comité de Producción funcionó con el Director, el Secretario General y un representante de cada estamento.

Este Comité asesoraba al Director y se reunía semanalmente, durante las horas laborales. Allí se tomaban las decisiones más inmediatas como cursos a realizar, prioridades en los trabajos, contrataciones y traslado de funcionarios de una a otra unidad.

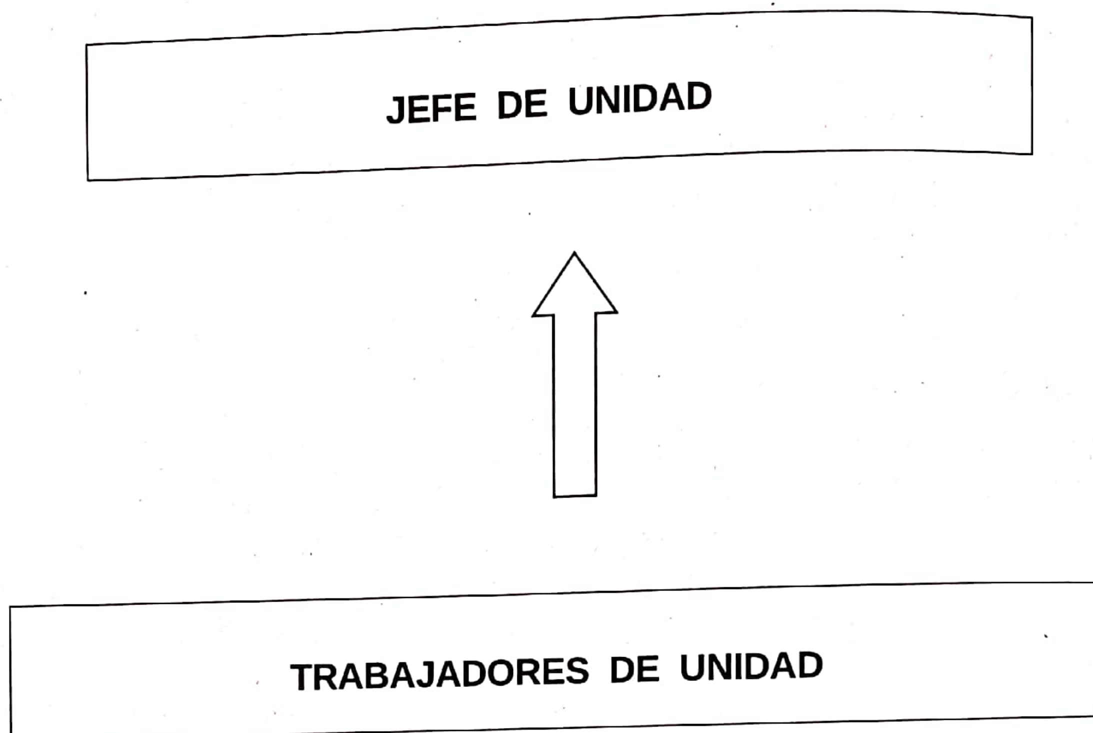
Siguiendo con la orientación de las Normas Básicas, las decisiones eran recomendaciones que debían ser ejecutadas por el Director, pero en la práctica eran decisiones por unanimidad.

Una innovación de importancia fue la petición de algunos trabajadores de hacer electivos los cargos de Director, Secretario General y Jefes de Unidades. Como esto no era posible en términos legales, se estableció la costumbre de elegir un director suplente, pues el director debía recorrer todo el país permanentemente y de acuerdo a la buena administración, la autoridad debe estar siempre presente. Este Director suplente tomaba las decisiones pertinentes y oportunas y el Director oficial las formalizaba con su firma y trámites legales cuando regresaba de sus viajes. Nunca hubo diferencias entre el Director y el Suplente. Otro tanto se hizo con relación al Secretario General.

Esta estructura era informal, pues legalmente no era posible, dado que la mayoría de los elegidos no eran funcionarios de planta ni les correspondía el cargo formalmente. De esta manera, en una oportunidad se eligió como Director suplente a una secretaria, lo que parecía imposible de acuerdo a la legalidad administrativa, pero la Escuela funcionó perfectamente con esta directora.

En las Unidades se estableció el sistema de elegir a sus jefes, aunque no correspondiese a la estructura legal. En esta práctica la estructura informal pasó a ser más importante que la formal, y el Secretario General y todos los jefes de unidades fueron elegidos democráticamente.

GRÁFICO Nº 5



En la burocracia tradicional, que también regía en los primeros meses de la ENA, las secretarias estaban adscritas al servicio de algún jefe específico. Un símbolo importante de la jerarquía tradicional chilena significaba tener su propia secretaria, la que a menudo tenía que hacerles trabajos personales como su correspondencia o trámites bancarios o burocráticos, como se ha señalado.

Cuando se estableció la nueva dirección, una de las primeras medidas fue establecer un pool de secretarias para preparar el material didáctico que se imprimía, suprimiendo así los cargos de secretarias personales. Esto se aplicó en primer lugar con el Director, quien ya nunca más tuvo secretaria.

Esta medida era bastante complicada porque naturalmente iba en contra de los símbolos jerárquicos, pero en realidad fue aceptada por todos los jefes sin oposición y con gran apoyo de las secretarias.

3.3 Una doctrina de capacitación conforme a la coyuntura política.

Para América Latina y los desposeídos de siempre, la vocación revolucionaria seguía la senda abierta por Cuba desde 1959, a pesar de la trágica desaparición del Che en Bolivia ocho años más tarde, y se había fortalecido con los movimientos estudiantiles del 68, especialmente el de París con la huelga general que impulsó, donde algunos veían un renacer de la Comuna sin el desenlace sangriento ocurrido en el siglo XIX.

Por lo tanto, el triunfo electoral de la Unidad Popular en Chile creó un ambiente de entusiasmo entre la juventud de aquellos tiempos, sin distinción de raza, género, credo o nacionalidad, lo cual explicó parcialmente la presencia de numerosos latinoamericanos en Chile entre 1971 y 1973.

La ENA, como centro de formación de nuevos valores éticos y de capacitación para la participación social en la transición al socialismo, polarizó esfuerzos de una corriente intelectual, chilena y extranjera, solidaria al dinamizar la participación del pueblo en un modelo político, social y económico alternativo a la dominación del capital y sus mecanismos de desperdicio de recursos y explotación de la mano de obra.

Esta aventura requería de un fuerte compromiso de sus trabajadores, se creó un ambiente entusiasta, una mística dicen algunos, y una entrega excepcional en la historia de la administración pública, lo que era un claro reflejo de lo que ocurría en el país.

Desde el punto de vista ideológico, la división del país se reflejaba en la Administración Pública. Los antiguos jefes eran habitualmente muy conservadores, mientras que los nuevos profesionales y los oficinistas se inclinaban claramente por las posiciones centristas; hasta hacía algunos años, el Partido Radical era el partido de la burocracia, pero en la década del 60 fue desplazado por la Democracia Cristiana. Los que apoyaban a la Izquierda eran mayoritariamente los auxiliares y los niveles más bajos de los oficinistas y los profesionales jóvenes. En las empresas públicas, los obreros apoyaban masivamente a la Unidad Popular.

La posición de la ENA era claramente anti-capitalista. Había que cambiar el hecho que: "Para la burguesía la educación no es otra cosa que un instrumento de dominación y domesticación. No busca la liberación de los hombres sino su dominación, el sometimiento de la mayoría a una disciplina conformista. De manera que la clase que domina materialmente es la que domina con su moral, educación y sus ideas" (Ponce).

Para citar una frase del ya clásico Taylor contestando a un obrero que le interrogó varias veces para comprender su tarea. "¡Ud. no tiene necesidad de pensar! Hay otros aquí que están pagados para eso". (Barrientos). Para la ENA, al contrario, la capacitación tenía como objetivo que todos puedan pensar y participar.

Entre los relatores y los trabajadores participantes de los cursos de la ENA, excepcionalmente existía antagonismo más allá del intercambio de opiniones, pero en casi todos los casos, la recepción era muy buena.

La doctrina de capacitación que se formuló en la ENA fue un largo proceso (en término de los mil días de la Unidad Popular), se fue decantando paulatinamente en una dinámica confrontación de diversas teorías y la vertiginosa práctica de los relatores y los participantes.

Fue una confluencia de doctrinas conocidas por sus relatores, de la experiencia chilena en enseñanza de adultos, de la experiencia de muchos profesores universitarios de distintos países y de la necesidad de incorporar todo esto en

pro de las transformaciones que propiciaba el gobierno de Allende, especialmente en la aplicación de nuevas concepciones administrativas orientadas por la participación.

El trasfondo teórico estaba inspirado en las concepciones de Freire, pero con el aporte de la participación como esencia de la educación, así como del nuevo sistema administrativo que se intentaba implantar. Además todo ello estaba enmarcado dentro de una orientación de construir una sociedad socialista.

Hay que insistir que esta experiencia educativa se realizó entre 1971 y 1973, de manera que todo se hizo con urgencia y en un país atrasado. La doctrina desarrollada en la ENA se estructuró paulatinamente en los siguientes aspectos:

Participación. Así como la tarea central de la ENA era capacitar para que los trabajadores establecieran un sistema de participación en sus servicios y empresas que permitiera democratizar la institución burocrática, la participación era aplicada en la labor administrativa de la ENA y fundamentalmente en el ámbito pedagógico. En este ámbito significaba en primer lugar que los alumnos no eran tales y se les calificaba como "participantes" para definir su rol.

Los participantes eran considerados como personas que tenían su acervo cultural y pragmático propio y que por su característica de persona, debían ser respetados integralmente. Este respeto era muy concreto, estableciendo la libertad de opinión, el derecho a tener posiciones opuestas y el deber del relator de no rechazarlas a priori y especialmente, jamás burlarse, ironizar o caricaturizar esas opiniones.

En segundo lugar, la clase participativa, sólo podía serlo si era activa. Esto significaba que el relator no sólo debía exponer y analizar la materia, sino que estimular las preguntas, las opiniones diversas y la discusión. Esto tenía exigencias muy concretas: el relator no podía sentarse a leer o resumir o explicar un esquema. En alguna medida el relator debía ser un actor, cambiando el tono de voz, incorporar elementos de humor si correspondía, escribir en el pizarrón, caminar por la sala y gesticular.

Naturalmente que esta actuación dependía de las cualidades de cada relator. Pero el Director y otros miembros de la ENA podían asistir a las clases y posteriormente ayudar, criticar y hasta despedir al profesor que tendía a la rutina de la enseñanza tradicional. Los profesores pasivos, que no se movían de su escritorio, se les apodaban "atornillados" y eran eliminados cuando en las evaluaciones de los participantes se destacaba esta tendencia a la rutina tradicional de la docencia. Esto ocurrió en contadas ocasiones pues había una actitud de aceptar los cambios que se les solicitaban.

Una experiencia de capacitación muy importante por la cantidad de participantes (unos 600) y la colaboración de varias instituciones (Complejo Maderero Panguipulli, ICIRA el instituto encargado de la reforma agraria y la ENA) describe el método empleado en los siguientes términos: "En la primera etapa: la discusión con los trabajadores de los principales conceptos del socialismo

científico, obteniendo dichos conceptos de la experiencia concreta del trabajo y de la vida de los propios trabajadores. Es decir, se parte de lo concreto, de lo particular, de la vida, para analizarlo y llegar a lo general, a lo conceptual."

"Estos elementos primarios... permitirán también a los trabajadores una real participación en la dirección y el control de la producción planificada. Porque la participación será imposible si el trabajador no entiende, en forma simple pero rigurosa, el proceso social, político y económico, en que ésta se actúa". Una segunda etapa se destina a discutir con los trabajadores las formas concretas de participación en las tareas de la empresa.

En el mismo documento se explica la realización de la clase: "La clase se basa en un diálogo permanente, diálogo que se obtiene a través de preguntas que el capacitador plantea y que aseguran la participación activa de los trabajadores-alumnos. Solamente con posterioridad a la discusión de cada tema, se hace entrega del material escrito, que sistematiza y ordena lo discutido".

"A fin de facilitar la comprensión por parte de los trabajadores, se utilizan algunos recursos pedagógicos, tales como dibujos, gráficos, etc. Lo importante es que no sea el capacitador el que los use, sino que sean los trabajadores quienes, en la medida en que captan los conceptos analizados, puedan expresarlos, por ejemplo, a través del dibujo, que se reveló como un buen medio de expresión que usan con bastante espontaneidad" (Barrientos).

La evaluación de los relatores era, en general, de que los participantes tenían una actitud muy positiva y demostraban gran interés y participaban activamente en las clases.

Masificación. Los cursos eran dictados para toda clase de participantes, ya que se había optado por rechazar la tendencia elitista. Por este motivo se invitaba a todos los funcionarios de un servicio o empresa, o en otra situación a todos los funcionarios de la comuna o región. Todo esto sujeto a la continuidad del servicio, ya que no podía paralizarse su función social.

La modalidad adoptada fue la de mitad y mitad, Es decir que los trabajadores eran autorizados por su servicio para asistir a clase durante una hora y media diaria, durante la jornada de trabajo. Como las clases eran de tres horas diarias, la otra hora y media hora correspondía al tiempo libre del trabajador.

Esto tenía un significado claro: las dos partes, la institución y los trabajadores, se comprometían con la capacitación.

En muchos países, la capacitación se da durante las horas de trabajo, pero en Chile el sistema mitad-mitad funcionó muy bien y así no se afectaba el funcionamiento del servicio, pues a veces los participantes eran muy numerosos y habrían paralizado a sus instituciones si faltaban más horas a su trabajo. Esto significaba que había un alto grado de interés por participar a los cursos, pues era una prolon-

gación del horario y un esfuerzo adicional de estudiar nuevas materias. El carácter masivo del adiestramiento se consideró como la antítesis de la enseñanza elitista tradicional, concentrada en los profesionales y altos niveles.

Esta modalidad implicaba grandes desafíos porque en algunos cursos había profesionales, administrativos y auxiliares. Pero el resultado fue muy positivo porque las visiones particulares enriquecían al conjunto.

Así lo destacaba una de las relatoras: son... "participantes con muy disimilares niveles educacionales, con la consiguiente probabilidad de menoscabar una efectiva participación de aquellos trabajadores que no tienen formación técnica. Sin embargo, la práctica ha demostrado la factibilidad del procedimiento, en la medida que es posible generar, en la propia sala de clase, una comunicación en torno a las tareas que plantea la participación consciente a cada nivel, e intercambiar su visión de las dificultades generadas con ánimos de contribuir a su superación" (Cunill).

La masificación se expresó en cursos iguales para todos los interesados, aplicados a través de todo Chile, y también de cursos específicos para grandes empresas o servicios. Este esfuerzo masificador se reforzó con charlas y reuniones masivas, a veces con centenares de trabajadores.

Esta política significó que no se hicieron cursos de técnicas específicas en cursos largos y profundizados. La excepción fue un curso de Administración de Personal por correspondencia, lo que permitía tener centenares de alumnos de cualquier punto del país; se realizó a un nivel más profundo y con una duración de varios meses. Este curso por correspondencia fue una forma de masificar en niveles más técnicos y contó con asesoría francesa.

La necesidad de la masificación es explicada por uno de los directivos de la ENA de aquella época: "En lugar de capacitar a 100 funcionarios, capacitar a 1000. De esta manera se democratiza el proceso de cambios en el sector público al entregar instrumentos de acción a conjuntos numerosos que puedan influir en toda la estructura administrativa, a la vez que se posibilita el derecho y la obligación funcionaria de capacitarse." (Barrientos). Esta masificación se manifestó en el aumento de participantes de 69 en 1970 a 3.469 en 1972 y de 2.720 horas de clases a 11.338 en los mismos períodos.

Descentralización. Chile era y es un país muy centralizado, era una copia del centralismo napoleónico. Se decía popularmente "Santiago es Chile", dado que Santiago tenía más del 40 % de la población y allí estaban concentrados los poderes políticos, financieros e industriales.

La descentralización era una aspiración muy sentida, pero ni siquiera figuraba en los programas políticos. La Unidad Popular en su programa de gobierno consideraba que la descentralización era una necesidad para el desarrollo del país, pero al acceder al Gobierno en 1970 no pudo concretar este aspecto del

programa porque se habría requerido de cambios constitucionales y legales. Sin embargo, se empezó a desarrollar la planificación regional y otras medidas efectivas que no requerían de cambios políticos.

En esta perspectiva, la ENA durante la época de la Unidad Popular emprendió el esfuerzo de realizar capacitación para la participación a nivel regional. Este era un desafío muy grande y aparentemente imposible de realizar por trabas administrativas muy difíciles de superar. Sin embargo, se desarrolló una política descentralizadora efectiva venciendo estos obstáculos.

En los pocos meses de existencia que había tenido la ENA antes de la UP, el 100% de los cursos se había realizado en Santiago; en cambio, en 1972, el 74 % de las clases se realizó en provincias y el 83% de los participantes aprobados eran de provincias. Los cursos se realizaron en 40 ciudades distintas, desde Arica a Tierra del Fuego, cubriendo todo el territorio continental del país. Muchos cursos se realizaron en lugares muy apartados, en medio del desierto, en las minas, en las industrias madereras en la cordillera y en las estepas heladas en las plantas petroleras.

La tarea no era fácil para los relatores encargados de organizar los cursos. La realización de clases en provincias implicaba esfuerzos muy complejos pues sin contar con recursos financieros y legales era necesario conseguir locales, organización, promoción y divulgación de cursos en el sitio, envío de materiales a lugares apartados y trasladar a los relatores a esos lugares, sin que la mayoría de estos contara con pasajes de traslado y alojamiento en las localidades donde se dictaban los cursos.

De acuerdo con esta orientación descentralizadora, se incorporaron materias de economía regional y de planificación regional, que por primera vez se realizaban en Chile. La última acción de descentralización establecida en 1972 fue la de tener dos subdirecciones de la ENA en el Norte y en el Sur del país. En la ciudad de Concepción se estableció la del Sur. Esta primera medida de institucionalizar la descentralización fue hasta un poco clandestina, pues lo que se hizo fue enviar en comisión de servicios a un relator de la ENA a esa ciudad, que tenía la función de organizar los cursos y conseguir el apoyo de las autoridades y sindicatos.

La creación formal de una Subdirección en provincias habría chocado con el criterio centralista de la Dirección de Presupuestos, de manera que se optó por esta medida menos formal. El subdirector de la zona Norte fue un profesor voluntario de la ciudad de Iquique, tampoco oficializado.

CUADRO Nº 4

DESCENTRALIZACIÓN DEL ADIESTRAMIENTO DE LA ENA

Ciudades en las que se dictaron cursos, de norte a sur

AÑO 1970	AÑO 1971	AÑO 1972
	Arica	Arica
	Iquique	Iquique
	Antofagasta	Antofagasta
		Chuquicamata
	Copiapó	Copiapó
	La Serena	San Felipe
	Los Andes	Ventanas
	San Felipe	Concón
Valparaíso	Valparaíso	Valparaíso
Santiago		San Antonio
	San Fernando	Rancagua
	Santa Cruz	Caletones
	Curicó	Talca
		Linares
		Constitución
		Chillán
		Tomé
		Talcahuano
		Concepción
		Chiguayante
		Coronel
		Lota
		Lebu
		Los Angeles
		Angol
		Panguipulli
		Osorno
		Valdivia
		Puerto Montt
		Puerto Aysen
		Puerto Chacabuco
		Puerto Cristal
		Puerto Sánchez
		Punta Arenas
		Cullén
		Cerro Sombrero

Uniformidad y libertad de cátedra. Un problema que suscitó una discusión inicial fue el relativo a la libertad de cátedra, lo que provenía de un principio de las universidades chilenas.

Para algunos, la libertad de cátedra era el derecho del profesor de pasar la materia que él consideraba importante, sin ningún tipo de control. Evidentemente, este concepto era imposible de aceptar en cualquiera universidad, pues no habría habido curriculum formadores acorde con cada profesión. En un mejor sentido, la práctica de la libertad de cátedra se entendía entonces, y en gran medida ahora, que dado un programa fijado por la Universidad, el que definía los temas y técnicas que debían ser tratados, el profesor o catedrático tenía el derecho de tener su propio enfoque, pero tenía la obligación de tratar las materias, técnicas y autores contemplados en el curriculum.

En la ENA se discutió esta cuestión y se llegó a la conclusión, que la ENA no era una Universidad sino que una Escuela al servicio del Estado y desde una perspectiva democrática, su función era difundir y aplicar las reformas y medidas que el gobierno establecía. En términos concretos significaba que todos los cursos que se dictaran, por ejemplo, sobre participación, debían impulsar el sistema de participación establecido por la institucionalidad vigente. Habría resultado absurdo que algún profesor fuese contrario a este proyecto y, por ejemplo, dictará sus clases rechazando la participación y la política del gobierno.

La ENA era una institución de gobierno y tenía una doctrina pedagógica y un contenido uniforme para todas sus clases y profesores, sin que esto implique un control ideológico pues los relatores eran de tendencias políticas muy diversas, mayoritariamente independientes de izquierda, del Partido Socialista, Mapu y MIR, aunque también había del Partido Comunista y de la Democracia Cristiana.

Tecnocracia o compromiso social. Las escuelas de capacitación para funcionarios públicos son generalmente escuelas exclusivamente técnicas, dedicadas a materias tales como Presupuestos, Finanzas, Organización y Métodos, Planificación, Administración de Personal y especialmente Derecho Administrativo. En la ENA se adoptó una posición anti-tecnocrática y se estableció un equilibrio entre las materias técnicas y aquellas que con más contenido social propiciaban los cambios; los cursos eran, generalmente, de 60 horas de clase lo que lo permitía.

Las técnicas como planificación, organización, presupuestos, balances, inventarios, derecho administrativo, administración, etc. siguieron siendo materias en los programas; casi siempre venían primero. Eran combinadas con otras más sociales como Participación, Historia del Movimiento Obrero (para las empresas), Análisis de la Burocracia, Teoría del Conocimiento, etc. Se definió muy claramente que era una Escuela para apoyar los cambios, pero que no era una escuela ideológica o partidista.

Pensar es escribir. Para lograr la masificación y la uniformidad se requería, no sólo elaborar una doctrina pedagógica y desarrollar técnicas coherentes; también se necesitaba divulgar esta doctrina y técnicas, en primer lugar entre los relatores y en segundo lugar para la comunidad, con el objeto de que éstas fueran conocidas, aplicadas, evaluadas, criticadas y reformadas si así lo exigía la realidad. Esto se planteó como la consigna de "Pensar es escribir".

Esta consigna implicaba en primer lugar estudiar y pensar la doctrina desarrollada, pero ese ejercicio personal debía colectivizarse a través de su divulgación y para ello era imprescindible escribir.

Sin embargo, a pesar de que esta es una tarea de los profesores, no es fácil establecer la costumbre de escribir lo que se piensa; es una tarea superior porque exige hacerlo con lógica y coherencia y exhibir el pensamiento personal para que otros lo conozcan, lo acepten, rechacen o critiquen.

Además, existía la imperiosa necesidad de entregar el material escrito a los participantes, dado que no existían libros sobre las materias tratadas. La exigencia de escribir fue una tarea permanente de los directivos y relatores de la ENA, para lo cual se estableció que la impresión y publicación de apuntes, material de clase, libros y revistas era el canal adecuado para utilizar el producto del pensamiento: lo que se había escrito. (Ver anexo Nº 1).

No se tuvo la pretensión de hacer investigación. Se estableció con precisión que se escribía para producir material docente, no se intentó producir aportes significativos a las ciencias o técnicas que se empleaban, sólo aplicación y difusión útil en las clases para trabajadores.

Capacitarse para capacitar. Como se ha señalado, todos los relatores de planta y contratados de la Escuela tenían experiencia como profesores, la mayoría en universidades. Pero la enseñanza en las universidades latinoamericanas difiere mucho de cursos de capacitación social y técnica para adultos que se desempeñan como trabajadores del sector público.

Reconociendo esta limitación, se estableció contacto con algunos capacitadores expertos, con profesores del ILPES y, con el apoyo de Instituto del Magisterio (órgano oficial de capacitación de profesores en ejercicio), se organizó un curso de 256 horas de "Capacitación para el Sistema Nacional de Adiestramiento" que se dictó en el verano de 1972 y al cual debieron asistir todos los relatores. De esta manera se conseguían varios objetivos, saber más sobre técnicas de capacitación de adultos, uniformidad en los enfoques y revisión de las experiencias personales.

Innovaciones y apoyo logístico. La capacitación de adultos, como se señaló requiere del uso simultáneo o progresivo de la clase hablada, la discusión o diálogo creador, la lectura, la imagen, el sonido y ojalá que en estas envolturas se pre-

sente también belleza, es decir el dibujo, la pintura, la fotografía, la poesía y la música debían alcanzar forma. Confluir con todos estos elementos es una tarea que requiere mucha creatividad y necesariamente prácticas y valores artísticos.

Por estas razones en la ENA se consideró fundamental el uso de medios audiovisuales, lo que ahora no constituye ninguna novedad, pero en aquel entonces, en un país subdesarrollado era una tarea gigantesca e innovadora.

Resolver este problema fue factible gracias, nuevamente, al apoyo del gobierno francés, quien permitió la importación de máquinas fotográficas, ampliadoras, grabadoras, proyectoras de diapositivas, negativos y pantallas.

Junto a estos equipos se logró contratar a dos fotógrafos con gran experiencia artística y a dos dibujantes que desarrollaron las imágenes para los apuntes, publicaciones, exposiciones y audiovisuales. También se contó con el apoyo ocasional de técnicos argentinos.

La determinación de emplear estos medios significó cambios radicales en la Escuela, donde los profesores-relatores eran su cuerpo vital. Ahora se incorporaban personas más vinculadas a las artes para servir como apoyo a la docencia. EL MAV o unidad de medios audiovisuales elaboró unos 50 audiovisuales -diapositivas y grabación-, generalmente de unos 15 minutos, sobre participación, economía, burocracia, administración, teoría del conocimiento, historia del movimiento obrero, etc.

En otro nivel y habiendo observado el interés de los trabajadores en estas exhibiciones en las minas y establecimientos forestales, se transformaron en audiovisuales algunos cuentos publicados por Quimantú (la editorial estatal) tales como "El gigante egoísta" de Oscar Wilde" y "La flor de cobre" de Marta Brunet, así como cuentos populares rusos y poesías de Pablo Neruda; y también la historia de la ENA[12]. Todo este material fue destruido al establecerse la dictadura en 1973.

3.4 La capacitación en un contexto de subdesarrollo.

La capacitación de trabajadores es un proceso que requiere de una visón muy distinta a la educación tradicional; además, en el contexto de un país subdesarrollado con escasez de recursos es una tarea preñada de dificultadas.

En Chile, en 1971, algunas innovaciones tecnológicas como los coches o la televisión empezaban a masificarse, principalmente en la burguesía, pero la computación y la informática recién aparecían. Existía sólo un computador, que ocupaba un edificio de dos pisos en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Chile, aunque ya había experiencias de microcomputadores en el mundo. Los técnicos argentinos exhibieron en la ENA el uso de medios audiovisuales operados por computadoras, lo que era una novedad para 1970, pero que no se

12 Una lista incompleta de estos audiovisuales o diaporamas se presenta en el anexo Nº1.

podía utilizar por falta de equipos. Un cuello de botella casi insuperable era la carencia de vehículos en la ENA, ellos se requerían para transportar el material impreso y los equipos para los cursos, pero no se podían comprar. Se suplió con el aporte voluntario de citronetas que tenían algunos profesionales.

Mayores son las dificultades cuando con la capacitación se pretende ayudar a cambios estructurales, ir en contra de un sistema burocrático y transformarlo en una administración democrática basada en relaciones de cooperación de carácter más igualitario. Se trataba de convencer.

Esa fue la realización de la ENA, con la capacitación en el Área Social, la Administración y los servicios públicos: convencer a personas para cambiar las relaciones y la estructura que encerraba sus realizaciones fundamentales del trabajo, trabajo que es la esencia de la naturaleza social de las personas.

La creatividad y la vía de prueba y error caracterizaron el intento realizado. Pero como fue un intento en un período cronológico de mil días, es insuficiente para evaluarlo; además estaba inmerso en un proceso de cambios revolucionarios que fue imposible realizar.

3.5 - Bibliografía.

63. Amado, Antonio, Pilar Moreno de Pablo, Patricio Orellana Vargas (1971), *Sistemas operacionales de la función pública, Consideraciones preliminares sobre aspectos institucionales del Estado.* (s.e.) Santiago.

64. Barrientos, Nery, (1973), *El adiestramiento de trabajadores realizado por la ENA, Año 1971-1972 y objetivos para 1973*, en Boletin de la Escuela Nacional de Adiestramiento Nº 8, Enero-marzo 1973. Santiago.

65. Cunill, Nuria, (1973), *Algunas experiencias de capacitación en participación, Sociedad Minera El Teniente*, en Boletín de la Escuela Nacional de Adiestramiento Nº 8, Enero-marzo 1973, Santiago.

66. Freire, Paulo, (1998), *Educación como práctica de la libertad*, Siglo XXI. México.

67. Freire, Paulo, (1988), *Pedagogía del oprimido*, Siglo XXI. México

68. Ponce, Aníbal, (1945), *Educación y lucha de clases*, Iglesias y Matera, Buenos Aires.

69. Weber, Max, (1985), *Ensayos de sociología contemporánea*, Planeta Agostini. Barcelo

CAPÍTULO 4
PROBLEMAS Y SOLUCIONES

4.1 Naturaleza y dimensión de los problemas.

En la época de la Unidad Popular no estaba desarrollada la planificación estratégica ni aún menos el análisis FODA[13]. Este análisis consiste en partir del estudio de las Fortalezas y Oportunidades, así como las Debilidades y Amenazas que enfrenta la institución para realizar una planificación estratégica, y especialmente en concluir el estudio tratando de buscar la forma de transformar las debilidades y amenazas en oportunidades y desafíos, así como anticiparse a los riesgos y limitantes aprovechando las fortalezas y oportunidades.

Sin embargo, la situación inicial de la ENA y su desarrollo pueden ser estudiados con la ayuda de este método y conviene utilizar estas categorías en la situación que existía en la ENA.

Fortalezas y oportunidades. La labor de la ENA se vio favorecida por un entorno positivo por parte de la burocracia. Prácticamente todos los jefes estaban de acuerdo en que sus funcionarios se capacitaran. El entusiasmo era muy grande por parte de los funcionarios de base, pues veían que su profesión se dignificaba y que se reconocía su importancia. Mayor era el respaldo cuando se percataron que se intentaba cambiar la santificada jerarquía y que se intentaba desmenuzar el poder administrativo, que hasta entonces estaba concentrado en las jefaturas.

Naturalmente que algunos jefes no simpatizaban con estos cambios y pusieron obstáculos a su aplicación, pero fueron los menos. La participación fue acogida con una actitud muy favorable.

Mucho mayor era el interés de los obreros de las empresas del área social, porque empezaban a palpar un nuevo tipo de administración democrática que rompía la rigidez jerárquica y estamentaria de las burocracias empresariales.

El respaldo político fue muy grande ya que la participación era uno de los objetivos de la transición al socialismo y estaba en el programa de Unidad Popular. El Presidente Allende se refería a ella con mucho entusiasmo y el Ministro de Planificación, Gonzálo Martner García, quien se preocupó de la elaboración de las normas básicas de participación, siguió interesado en la aplicación de ellas durante todo el gobierno de la UP.

Es presumible que el Presidente Allende conociera la labor de la ENA a través de su amigo Gonzalo Martner. La única prueba directa de la actitud de Allende es que conversó en 1973 con el Subdirector Regional Sur de la ENA, en Concepción, le declaró que conocía y respaldaba el trabajo de la ENA y que había que seguir haciéndolo.

13 Aquí se siguen las orientaciones del *Manual de Planificación Estratégica* elaborado por Eliana Barraza y Beatriz Heyerman,

La ENA tenía además otro factor que jugó un rol significativo: el aporte y respaldo del gobierno de Francia, durante gran parte del proceso aunque al final este aporte se debilitó.

Otro factor era la coyuntura administrativa de estar en la Dirección de Presupuestos de la Nación. Eso, como se ha explicado antes, permitía una situación de relativa independencia, pues las jefaturas de esa institución tenían prioridades y preocupaciones muy ajenas a la capacitación; al mismo tiempo se percibió indiferencia y a veces hasta cierto antagonismo.

Este antagonismo era natural, considerando que la Dirección de Presupuestos es un servicio de elite, encargado del gasto público y porque muchos de sus profesionales de alto nivel técnico eran contrarios a la participación.

El otro mecanismo fundamental era la disposición legal en la creación de la ENA que permitía contratar profesores a honorarios. Esta posibilidad fue utilizada plenamente como se ha mencionado y sin ella la labor cumplida habría sido imposible: no se podía realizar cursos en 40 ciudades distintas, con una planta de apenas 20 funcionarios. Además, fue el factor esencial que contribuyó a su orientación latinoamericanista, ya que permitió la contratación de muchos refugiados de la región.

La labor de la ENA fue fortalecida por el compromiso y dedicación de sus relatores, tanto chilenos como extranjeros. Ellos estuvieron siempre disponibles para las tareas más difíciles (ir a lugares inhóspitos, llevar voluminosa carga, tener alimentación y alojamientos muy básicos, etc.).

Durante el gobierno de Allende, en la ENA nunca se pagó ni siquiera una hora de trabajo extraordinario, aunque los horarios eran a veces mucho mayores que los legales. Trabajar semanas enteras en provincias significaba, especialmente para los chilenos, estar separados de sus familias y no disfrutar del descanso dominical, pues había que permanecer en el lugar de las clases o viajar esos días. En promedio los relatores de la ENA tuvieron 70 horas mensuales de trabajo voluntario.

Debilidades y desafíos. Sin embargo, las dificultades eran enormes corresponden a lo que en un análisis FODA son las debilidades y amenazas:

- Con una infraestructura administrativa como la ENA, contratar formalmente relatores para los cursos era imposible. El Director de Presupuestos debía autorizar cada contratación, por breve que fuera. Cada caso sería distinto de los otros y permanentemente estarían variando; además, cada contrato requería de la firma de autoridades en varios niveles y trámites muy complejos y habría exigido una planificación con mucha anticipación de cada curso, sin poder enfrentar las contingencias del momento o las emergencias que sin duda surgirían ante la inestabilidad ocupacional de estos profesores.

- No se podía financiar el viaje de profesores contratados a provincias. Era legalmente imposible pagar los pasajes de contratados a honorarios pues el Derecho Administrativo no los contemplaba. Sólo se podía realizar estos pagos si eran funcionarios de planta y en la ENA, éstos eran solo 7 profesionales.

- Tampoco se podía financiar la estadía y alojamiento de los profesores contratados si iban a provincias pues no estaba contemplado en la ley.

- No existía personal capacitado en fotografía, dibujo, impresión y publicación.

- No existían equipos para producir audiovisuales, que eran fundamentales en el tipo de capacitación programada.

- No había infraestructura, capacidad ni equipos para imprimir y publicar apuntes y documentos.

- No se disponía de recursos para distribuir por correo las publicaciones, como los boletines que pesaban 400 gramos o más, y que se editaban en tirajes de 2000 ejemplares.

- No se disponía de medios de transporte para movilizar equipos y cargas.

Todo eso "amenazaba" el tipo de capacitación que la ENA tenía que desarrollar.

4.2 La política de alianzas.

Estas Debilidades y Amenazas fueron enfrentadas, pero no a través de lo que hoy llamamos planificación estratégica. Fue un proceso pragmático con múltiples actores que aportaron orientaciones, oportunidades y soluciones desde distintas perspectivas. El hecho fundamental es que se percibió que muchos directivos e instituciones del sector público tenían una posición muy favorable hacia la capacitación.

Un buen comienzo fue el interés de LAN-Chile, la empresa estatal de aviación, por establecer el sistema de participación y el interés especial de solicitarle a la ENA que hiciera un diaporama para estimular este proceso en la empresa. Este fue uno de los primeros desafíos para la unidad de medios audiovisuales (MAV) que recién se había creado.

El diaporama que se elaboró fue la obra maestra de todos los que se hicieron en la ENA y tenía un gran contenido artístico, aprovechando los paisajes de Chile desde el aire, así como escenas al interior de los aviones.

El resultado de este esfuerzo fue que LAN firmó un convenio con la ENA: la ENA le proporcionaba apoyo en el establecimiento de la participación, a cambio de lo cual, LAN CHILE otorgaría pasajes a los profesores que fueran a dictar clases a provincias alejadas, conviniendo que en esos cursos participarían funcionarios de LAN.

En realidad este acuerdo fue totalmente ventajoso para la ENA, porque los funcionarios de todas las empresas públicas tenían derecho a participar en los cursos sin ninguna contraprestación, lo que también regía para LAN.

De esta manera se resolvió uno de los grandes problemas: trasladar a los profesores a las provincias lejanas.

Una vez celebrado el convenio con LAN, no fue difícil aplicar esta experiencia en otros casos similares. El siguiente paso fue con la empresa de Ferrocarriles del Estado, donde se encontró una excelente acogida, lo que facilitó el traslado de los relatores a las provincias cercanas e incluso a algunas a más de 700 Kms de distancia.

El tercer convenio se logró con el Servicio de Correos, que a cambio de capacitación a nivel nacional, permitía la distribución de material impreso a todo el país sin costo para la ENA.

De esta manera se resolvieron algunos de los problemas vitales para llevar a cabo el plan de descentralización de la capacitación. Sin embargo, faltaba establecer como resolver lo relativo al alojamiento y alimentación de los profesores enviados a provincias.

Para enfrentarlo se resolvió hacer el primer experimento de realizar un curso para los funcionarios públicos de una provincia cercana. En estos casos, la autoridad esencial que debería apoyar el curso era el Intendente de la provincia respectiva, pero se desconocía cuál sería su reacción.[14]

El mejor contacto estaba con el Intendente de Aconcagua, gracias al apoyo de la profesora Virginia Ramos. Era una egresada de Ciencias Políticas y Administrativas que estaba trabajando de relatora y que además preparaba su informe final sobre la ENA para recibirse, y también era esposa del señor Nelson Ávila, Intendente de la provincia de Aconcagua, quien era amigo del Director de la ENA y Administrador Público como él.

El Intendente de Aconcagua acogió con todo entusiasmo esta iniciativa y le dio absoluta prioridad. Dado que se trataba de una provincia cercana, los alojamientos iban a ser pocos y la principal responsabilidad de la Intendencia era financiar la alimentación de los relatores, lo que se pudo hacer sin dificultad.

El Intendente y la relatora mencionada se encargaron de difundir el curso en todos los servicios, conseguir locales, efectuar reuniones de los jefes locales de servicios, publicitar los cursos en la prensa local, e inscribir a los interesados.

Fue la primera experiencia de cursos para toda la Administración Pública de una provincia y constituyó un gran logro.

Posteriormente se verificó que la actitud de los Intendentes de todas las provincias fue similar a la de Ávila, ya que ellos fueron los más sólidos aliados en

14 En esa época, la organización del país era muy centralizada: el Intendente era designado por el presidente de la República y era el Jefe superior de los servicios públicos de la provincia. No existían los SEREMIS, que ahora tienen una tuición ministerial de los servicios regionales.

los cursos que se dictaron en todo Chile. La única excepción fue el Intendente de Santiago, con el cual no se desarrollaron proyectos porque en ese caso, los cursos se realizaban a través de servicios públicos nacionales.

Los Intendentes fueron los que movilizaron recursos regionales para conseguir alojamientos en casa de huéspedes de servicios o empresas públicas, en sindicatos, o en cabañas de balnearios populares que estaban vacías parte del año. También ellos se las agenciaron para conseguir la alimentación de los relatores. La conclusión fue que el sector público chileno tenía muchos recursos dispersos que por una buena causa compartida podían ser movilizados.

Otro tanto, y hasta aumentado, ocurrió con las grandes empresas públicas y del área social de provincias, especialmente aquellas que estaban en lugares muy aislados, tales como grandes minerales, petroleras, forestales, plantas de celulosa, pesqueras, etc. Estas empresas nunca habían tenido capacitación **in situ**, de manera que proveían de alojamiento y alimentación a los relatores de la ENA con mucho interés. Los trabajadores de estas empresas acudían masivamente a los cursos. A las charlas que se dictaban en las tardes y noches, con apoyo de audiovisuales, a veces, asistían cientos de trabajadores.

Otro apoyo significativo provino de las Universidades Regionales. En efecto, en aquellas ciudades donde existían sedes universitarias surgió mucho interés y se establecieron acuerdos muy beneficiosos para la Universidad y para la ENA. La Universidades respectivas estaban muy interesadas en desarrollar su función de extensión para vincularse con su comunidad, y apoyaron con gran entusiasmo los cursos de la ENA, facilitando locales y profesores de materias específicas y a la vez, algunos profesores especialistas de la ENA eran invitados a dar conferencias en los cursos regulares de la Universidad.

Otros apoyos se consiguieron por simple donación o aportes gratuitos. Así, la carencia de vehículos para el transporte de equipos, impresos y exposiciones se resolvió a través del préstamo gratuito de los automóviles de algunos de los funcionarios de la ENA. Se trataba generalmente de citronetas bastante débiles, pero que sirvieron para transportar, por ejemplo, 20 paneles de grandes dimensiones de exposiciones sobre el quehacer de la ENA: estas se exhibían generalmente en las sedes de las Intendencias provinciales, a veces a 500 kms de distanciado más de Santiago.

4.3 Obstáculos y limitaciones.

Una de las limitaciones que podía transformarse en amenaza era la estructura y formalismo del sistema burocrático. Enfrentarlo fue una de las tareas más complejas porque además, la Dirección de la ENA, de acuerdo con sus trabajadores, estableció que cualquiera solución debía ser muy cuidadosa en considerar como esencial la probidad pública.

Por ejemplo, no habría sido difícil abultar el número de horas de clases para obtener el dinero necesario para el transporte, alojamiento y alimentación de los relatores, pero esto significaba caer en el delito de malversación de caudales públicos, que se tipificaba cuando recursos autorizados legalmente para determinado fin eran empleados en uno distinto.

Este delito era una de las manifestaciones más plausibles de corrupción, aunque a veces tenía alguna justificación en pro de la eficiencia. Pero evidentemente si el Parlamento había votado ciertos gastos, no era posible que la burocracia torciera esta decisión a través de malabarismos administrativos. Habría sido la negación de la democracia.

Como se ha indicado, el Director de Presupuestos no simpatizaba con los cursos que la ENA realizaba en provincias y le comunicó al Director de la ENA, que esta institución era calificada como una agencia de viajes. Informó que había escuchado eso por casualidad una vez que estaba en el cine.

Para algunas personas, Chile es un país muy bello y es cierto que a veces los cursos se realizaban en zonas atractivas como balnearios, pueblos en la región de Los Lagos o en la Patagonia. Pero también es cierto que la mayoría se hacía en ciudades pequeñas de escasos atractivos. Especialmente, los cursos en minerales, forestales y petroleras eran en desiertos, bosques en las montañas o en las tundras magallánicas. Además, los alojamientos eran muy sencillos, generalmente en hoteles baratos, casas de huéspedes de servicios públicos que en realidad carecían de todos los servicios. Una habitación habitual era en un balneario popular, que eran casas rústicas construidas por el gobierno de la Unidad Popular para vacaciones de familias obreras; estas casas quedaban desocupadas en invierno que era la época de los cursos de la ENA y servían de alojamiento para sus relatores. Estaban muy lejos de ser hoteles.

En la Patagonia, por ejemplo, se conseguía alojamiento en la casa de huéspedes de algún servicio público. Estas casas eran cabañas de madera, sin calefacción y en invierno la temperatura era de -15 grados Celsius. Había que comprar leña, generalmente una camionada, y dedicar varias horas diarias en picar la leña para usarla en la única chimenea de la cabaña. Naturalmente, los relatores o relatoras no tenían mucha habilidad en este tipo de trabajos que les eran desconocidos.

En el Complejo Maderero de Panguipulli, donde se hacían clase varios meses al año, había que viajar durante un par de horas desde Panguipulli al centro de Huilo-Huilo. El único medio de movilización eran camiones madereros de plataforma, sin barandas. Iban 20 o más pasajeros, algunos asidos a la cabina y el resto sujetos de los que habían logrado ese apoyo. El viaje era por cerros con caminos de tierra o barro, angostos y bordeando profundos barracos; cuando llovía, lo que es habitual en la zona, el viaje era un martirio.

En los grandes minerales, generalmente ubicados a 3000 o 4000 metros de altura, la puna era un riesgo permanentemente. La puna es una enfermedad con vómitos, desmayos, dolor de cabeza y hemorragias de narices debido a la altura. Algunos relatores debían suspender las clases los primeros días hasta adaptarse a la altura.

También existían ocasiones en que los alojamientos eran aceptables, pero eran excepcionales. Sin embargo, estas deficiencias eran compensadas con el afecto y cordialidad de los participantes de los cursos, quienes siempre brindaron una amable recepción a los relatores.

Jamás el Director de la Escuela recibió reclamos de los relatores por motivos de alojamiento. Se entendía que esas eran las condiciones de trabajo y se aceptaban de antemano y con entusiasmo.

Otro de los cuellos de botella más complicados fue el de publicar lo que se escribía.

Para ello se requería de una imprenta o al menos un taller de impresos eficiente y la eficiencia no era una característica de la Administración Pública chilena. Estos talleres, que abundaban, eran considerados como ajenos al servicio y lugar de castigo de algún auxiliar.

Uno de los logros más notables fue conseguir el compromiso y la eficiencia del taller de impresos que contaba la ENA, que de un modesto taller se transformó en casi una imprenta, que producía decenas de documentos al mes en tirajes de miles de ejemplares. No se tenía una imprenta propiamente tal, era sólo un par de mimeógrafos de la época, pero de alta productividad, así como máquinas eléctricas para "picar" los esténciles.

Tradicionalmente, en aquella época los servicios públicos contaban con un mimeógrafo en el cual se reproducían lentamente y de mala manera los documentos. La ENA tenía el mismo problema, pero el mayordomo de la Escuela recomendó que se contratara a un par de obreros de imprenta, Tenorio Gallardo y Raúl Valdés, personas que habían trabajado toda su vida en el rubro. Así se hizo y el cambio fue radical; incluso uno de estos técnicos prestó voluntariamente su guillotina para cortar el papel.

El aporte de estos dos expertos aumentó la productividad en forma extraordinaria y se alcanzaron los índices indicados: tirajes de mil o dos mil en apuntes, edición de libros ilustrados, edición de un boletín de 50 o más páginas cada tres meses y reparto de él a todos los servicios públicos de Chile (Santiago y provincias). Además, la Dirección de Presupuestos autorizó la construcción de un pabellón adicional de 70 metros cuadrados, en el mismo estilo del edificio de la Escuela, pabellón que se destinó al taller de impresos. De ser la unidad más atrasada de la Escuela, el Taller de Impresos pasó a ser la joya institucional.

Cuando el desabastecimiento era el problema central por el boicot patronal, los mencionados técnicos habían recomendado la adquisición de un gran volumen de papel, que sólo se vendía en pliegos. Pero con la guillotina se cortó a los tamaños estándar de las publicaciones y se logró mantener y aumentar la producción (Ramos). El volumen de impresos aumentó significativamente. En 1970 se imprimieron 288.798 hojas y en 1971 3.135.025 hojas.

En 1972 y 1973 había tal escasez de papel en Chile debido al desabastecimiento provocado por los empresarios para combatir al gobierno (a pesar de ser Chile un gran productor de celulosa) que no había como imprimir el Presupuesto de la Nación que debía presentar el Presidente de la República al Parlamento; esto se hizo en la ENA en tiempo record.

También se realizó un Seminario Internacional sobre Tecnología[15] y era imposible imprimir las ponencias; se hizo en la ENA como una colaboración a CONICYT (el organismo de planificación científica). También se apoyó con impresos a numerosos congresos y asambleas nacionales de organizaciones de trabajadores[16]. Pero se tuvo extremo cuidado de no imprimir nada que proviniera de partidos políticos, por lo cual el Director fue acusado por algunos relatores de tecnócrata que no entendía la coyuntura política. Además, este taller permitió que varios auxiliares se incorporaran a él y aprendieran un nuevo oficio.

4.4 Administrar es simplificar.

El fenómeno burocrático era analizado según los enfoques de Michel Crozier, quien sostiene que al realizar una operación cualquiera se aplican normas establecidas, las que no siempre son claras y precisas y requieren de la dictación de otras normas aclaratorias, este proceso se repite indefinidamente y va transformando a la burocracia en una maraña de normas (Crozier).

El Director de la ENA, cuya especialidad era la Administración, preconizaba el enfoque contrario a la burocracia y lo definía como que administrar es el arte de simplificar, por lo que preconizó el analizar los problemas reduciéndolos a lo esencial para atacar esa estructura y no las formalidades externas.

Un ejemplo de este enfoque fue el considerar que los contratos a honorarios para unos treinta relatores para un centenar de cursos en materias específicas, con un número variable de horas de clases durante tres años demandaría formalizar y tramitar unos 5,000 contratos, lo que era una carga de trabajo administrativo imposible de realizar con los recursos disponibles. Por este motivo se simplificó incorporando además elementos humanizadores.

15 Se trató del Seminario Internacional *"Aplicación y adaptación de tecnología extranjera en América Latina"* realizado por CONICYT entre el 28 de mayo y el 1º de junio de 1973.

16 Entre las publicaciones está una edición de 2,000 ejemplares ilustrados del libro "Acuerdos del Primer Encuentro Nacional de Trabajadores Forestales Región Los Lagos" impreso de los talleres de la ENA en dos días de trabajo normal y voluntario, 17 y 18 de abril de 1973.

La solución propuesta fue preparar sólo treinta contratos, estableciendo una obligación legal de 30 horas de clases mensuales y cancelando el valor correspondiente mensualmente. Este cálculo permitía que los relatores tuvieran una remuneración estable durante varios meses, remuneración que correspondía al nivel de ingreso de un profesional que recién se incorporaba a la Administración Pública. Establecer montos superiores no habría sido aceptado por la Dirección de Presupuestos, según advertencia explicitada.

Además, en los contratos se estableció que era por "dictar y preparar clases", lo que permitía incluir como relatores a fotógrafos, dibujantes y editores, que de otra manera no podrían haber sido contratados. Esta denominación fue aceptada, en los hechos, por las autoridades superiores y por los organismos de control, pues eran verídicas y comprobables.

Simultáneamente se estableció una legalidad informal: a cambio del contrato estable, los relatores cumplían jornada completa y aceptaban ir al lugar que se les asignara para hacer las clases y rigurosamente debían cumplir un horario completo y no solo con las horas efectivas que figuraban en el contrato.

4.5 La ética pública, principio fundamental.

El presidente Allende había insistido en la importancia de ejercer un gobierno absolutamente probo, su expresión popular fue: "podremos meter las patas, pero jamás meteremos las manos". Con ello se indicaba, que era posible cometer errores, pero que no se aceptaría por ningún motivo la corrupción administrativa.

El gobierno de la Unidad Popular fue combatido con furia por la derecha y la Democracia Cristiana, pero ni durante, ni después de este gobierno, se pudo demostrar que hubiese habido algún caso de corrupción. Después de la Unidad Popular, hasta la Corte Suprema dirigió rigurosas investigaciones sobre el gasto público y el contador de Allende fue mantenido en campos de concentración y centros de tortura durante años; pero se llegó a la conclusión que no existía ni un solo caso de corrupción. La ENA actuó dentro de esta orientación.

El control fue cuidadoso y riguroso, velando más allá del formalismo burocrático. En efecto, según la norma que creaba la ENA, ésta tenía facultades precisas, como se señaló en el Capítulo 2: "Para la elaboración y realización de Cursos, Seminarios y Conferencias de la ENA, y en atención a sus características propias, podrá contratarse personal a honorarios de acuerdo con la ley" y más adelante establecía: "El adiestramiento que dé la ENA estará destinado a funcionarios en servicio y será impartido preferentemente por personas que tengan dicha calidad.".

Para facilitar este aporte, se establecía: "Cuando para estos efectos se contraten funcionarios públicos, los Jefes Superiores de los servicios respectivos

deberán otorgar facilidades al personal de su dependencia que realice estas labores docentes, sin perjuicio de lo dispuesto en los artículos 168 y siguientes del Estatuto Administrativo". Estas normas facultaban a la ENA para contratar a funcionarios públicos para dictar las clases, pero jamás se utilizó esta facultad tan amplia.

La razón fue que Patricio Orellana Vargas, el Director de la ENA, había estado el año 1970 en México en el "Congreso Franco-Latinoamericano de Economía" dirigido por Francois Perroux y había estudiado la corrupción generalizada que existía en la Administración Pública mexicana bajo los gobiernos del PRI.

Una de estas manifestaciones era el pluriempleo, es decir la existencia de muchos jefes que ejercían simultáneamente tres o cuatro puestos de jornada completa, lo que les habría exigido trabajar 24 o 32 horas diarias. Era una expresión de la corrupción abominable que imperaba en ese país.

Lamentablemente, la atribución detallada entregada a la ENA era una puerta para aplicar sistemas parecidos en Chile; en consecuencia, durante los mil días de la Unidad Popular, en la ENA no se contrató a ningún funcionario público a pesar de que las peticiones abundaron.

Sin embargo, hubo un caso que se filtró a pesar de la política establecida. Se trataba de un profesor de una Escuela universitaria, quien comenzó a colaborar como relator en la ENA. Era un excelente intelectual, magnífico como expositor y con un gran bagaje cultural, conocía al dedillo a los filósofos modernos franceses y era un especialista en el pensamiento de Mao Tse Tung. Bajo el supuesto que sólo hacía 4 horas de clases semanales en su Escuela, no había objeciones, dado que eso estaba permitido en el Estatuto Administrativo.

Pero este relator comenzó no cumpliendo con el horario y se le llamó la atención reiteradamente, hasta que el Director de Presupuestos informó al Director de la ENA, Orellana, que había recibido un reclamo del Director de la Escuela donde el mencionado relator era profesor.

El reclamo era que por estar en la ENA no cumplía el horario completo que tenía en su Escuela.

De inmediato, Orellana llamó al mencionado relator y le dijo que en la ENA no se aceptaba la corrupción de tener personal que laborara jornadas completas en dos lugares simultáneamente.

El relator se indignó y amenazó con dirigir una revuelta entre los relatores de la ENA, porque él era muy bien considerado como un intelectual de alto nivel y por lo tanto podía producir más y mejor que dos o tres relatores juntos. Rechazó cualquiera exigencia de tener un solo cargo; se le indicó que debía optar por uno u otro. El relator muy indignado continuó con sus amenazas, pero naturalmente, optó por su cargo de profesor en la Escuela Universitaria, donde su sueldo era mucho mayor.

Este relator era contrario al gobierno de Allende, pero eso no fue factor ni de su contratación ni de su término de contrato.

Durante una ausencia del Director de la ENA, quien se encontraba realizando clases en provincias, el mencionado profesor, quien contaba con la simpatía de muchos relatores, especialmente de los dibujantes y fotógrafos, intentó provocar un paro por su destitución. Entonces, un relator, Nery Barrientos, explicó que se trataba de un caso de corrupción administrativa y no de persecución política, y la convocatoria a paro no fructificó.

Después de esos eventos, Barrientos fue elegido Secretario General por la Asamblea General.

Sin embargo, se aceptó la institución llamada "Comisión de servicios", la que consistía en que un funcionario de un servicio determinado podía trasladarse a trabajar en otro durante un plazo determinado, siguiendo con la remuneración habitual pagada por el servicio al cual pertenecía permanentemente y sin ningún abono adicional. Esta situación se justificaba cuando había proyectos conjuntos o para capacitar al funcionario específico.

Así hubo varios funcionarios de la Dirección de Presupuestos en la ENA, así como de Correos y otro servicio público. También hubo un funcionario de la ENA que estuvo en Comisión de Servicios en la Dirección de Presupuestos pues no tenía ninguna condición para las tareas docentes. Otro fue asignado a la Intendencia de Concepción para dirigir allí un proyecto de crear una filial de la ENA.

4.6 La ENA como conjunto humano.

Como en toda institución humana, lo más importante de la ENA fueron las personas. En primer lugar los participantes y a continuación sus trabajadores. Una escuela habitualmente se compone, en el sentido humano, de alumnos, profesores y personal de apoyo o funcionarios. Siempre, en las escuelas universitarias, por ejemplo, se ha entendido que los alumnos son lo fundamental pues la Universidad docente existe para ellos.

Sin embargo, también existen deformaciones, pues una de las características del burocratismo es empezar a pensar paulatinamente que la institución existe para la burocracia, empezando por los profesores, en este caso.

Los participantes. En la ENA, se tuvo siempre muy en claro que ella existía para los participantes y esto se acentuó al establecer que era el instrumento para humanizar la gestión pública a través de la participación. Se capacitaba para hacer cambios y específicamente para erosionar el poder jerárquico que definía a las burocracias en todo el mundo.

En este sentido hubo una increíble sintonía entre los participantes y el personal de la ENA. En todas partes la recepción de los relatores era cordial e iba **in crescendo**, porque en pocos días se establecía una comprensión y empatía mutua. Las clases eran plenas de participación, respeto, cordialidad y hasta humor. Naturalmente que hubo excepciones, por ejemplo el reclamo en un curso de obreros de una industria forestal que calificaron mal a dos relatores porque "su acento no se entendía" (se trataba de relatores extranjeros). Las dificultades aparecían especialmente al inicio, pero se las superaban rápidamente.

¿Por qué existía esta armonía tan grande? La posibilidad más cierta es porque tanto los relatores como los participantes le otorgaban a la participación un rol fundamental y un sentido humanista y democrático profundo.

Otro elemento significativo era la novedad y la dignificación del funcionario público o de las empresas.

En efecto, nunca antes se había establecido un sistema de capacitación que fuera a la localidad donde trabajaban los funcionarios; era al revés, un sistema de capacitación donde el funcionario debía ir a buscarla a los centros nacionales, el adiestramiento era excepcional y centralizado.

Además, el funcionario se sentía dignificado con el nuevo enfoque de la capacitación porque el contenido de todas las materias se centraba en el rol de servicio público que cumple el trabajador estatal, y en especial la atención prioritaria a los más desposeídos.

No se crea que esta tarea de capacitación para la participación era fácil. En algunas partes la teoría de la autogestión propiciada por la Democracia Cristiana tenía adeptos. Así en el hospital de la ciudad de Antofagasta, el Director de la ENA que fue a dictar una conferencia fue recibido con rechiflas; pero al desarrollar el tema y comparar la inexistente participación durante el gobierno de la Democracia Cristiana y el modelo aplicado por la Unidad Popular, la actitud de los trabajadores cambió drásticamente.

Incluso con los trabajadores demócratas cristianos, generalmente una minoría, se tenía muy buenas relaciones porque no se centraba el estudio en atacar a nadie, sino la pobreza, el subdesarrollo y la jerarquización excesiva, en lo que había coincidencia. Al contrario, las posiciones de los trabajadores demócratas cristianos eran estímulos favorables para una discusión templada y amistosa.

Habitualmente la cordialidad de los participantes era tan grande que los días festivos invitaban a los relatores a conocer la región, la ciudad y hasta sus hogares. Todos los cursos terminaban con alguna fiesta o comida organizada por los participantes y en ellas reinaba una gran fraternidad.

Finalmente, casi siempre, los participantes reconocían que el curso les había permitido identificarse a sí mismos como servidores públicos y miembros de un grupo social indispensable en la sociedad moderna. El otro sub producto logrado era el inicio y mejoramiento de las relaciones entre funcionarios de distintos servicios de la misma localidad, lo que redundaba en relaciones institucionales de cooperación más fluidas.

El personal. Las realizaciones de la ENA, si es que se acepta que las hubo, no fueron resultado solo de su Dirección, sino que de la actitud de colaboración entusiasta y creadora de todos sus miembros. Analizando el aporte de cada uno de sus grupos estamentarios, es difícil verificar cual aportó más, pues en la práctica todos lo hicieron, probablemente al máximo de sus capacidades.

Organigrama de la ENA.

La ENA estaba organizado en unidades según el concepto tradicional de división del trabajo. Cada unidad tenía un jefe elegido por los miembros de la unidad, estos jefes no tenían ninguna remuneración especial y podían ser cambiados en cualquiera oportunidad por acuerdo de los integrantes de la respectiva unidad. Sin embargo existió mucha estabilidad en las jefaturas y los cambios ocurrieron exclusivamente cuando un jefe estaba excesivamente cansado y solicitaba ser reemplazado.

En estas condiciones la jefatura perdió los atributos que se le otorgan en la organización jerárquica: poderes superiores, remuneraciones mayores y privilegios especiales que se acrecentaban por la tradición: tener oficinas mejores, equipos de calidad y secretarias personales. El jefe era habitualmente el que se consideraba mejor y esa calidad no se modificaba en períodos cortos.

La Escuela era dirigida por un Director y un Secretario General. Eran cargos establecidos en el escalafón oficial y tenían una responsabilidad administrativa permanente, pero en la práctica informal, el Secretario General fue elegido por la Asamblea de Trabajadores y existía un funcionario que legalmente era el Secretario General, pero que trabajaba habitualmente en la unidad de su especialización y otra persona elegida desempeñaba efectivamente el cargo de Secretario General.

En el caso del Director la situación era más complicada porque había muchas decisiones administrativas que debían ir firmadas por el Director legal, de manera que no se le podía reemplazar, pero como el Director debía dictar clases permanentemente en provincias, se elegía a un Diurector Suplente que tomaba las decisiones inmediatas, las que eran ratificadas y formalizadas al regreso del Director oficial. Nunca hubo contradicciones entre uno y otro.

Las unidades existentes eran las siguientes.

Unidad Docente Operativa: Era la que cumplía la función central, organizar cursos y dictar clases y era la que tenía más personal.

Unidad Investigación para la docencia: Encargada de preparar material docente para las clases y producir y publicar el Boletín trimestral de la ENA.

Unidad de Medios Audiovisuales: Estaba compuesta por relatores, fotógrafos y dibujantes que debían preparar diaporamas con texto, imagen y audio. También debía armar exposiciones fotográficas. Tenía un componte artístico e intelectual muy grande.

Unidad Administrativa: Estaba encargada de tramitar los contratos de personal, pagar los sueldos y mantener el local.

Unidad Secretaría: Era un pool de secretarias que tenían que dactilografiar el material didactico que posteriormente se imprimía.

Unidad de Publicaciones: Era el taller de impresos encargado de imprimir y empastar apuntes de clases, pruebas , boletines y libros para la docencia.

Subdirecciones Regionales: A mediadios de 1973 se creron dos unidades de campo, una ubicada en Antofagasta y la otra en Concepción, les correspondía expandir el trabajo de la ENA descentralizadamente en el Norte y Sur del país. Tuvieron escasa existencia y sólo tenían un trabajador cada una de ellas.

Sin embargo, a pesar de la división del trabajo señalada existió una política deliberada de que todos los funcionarios realizaran tareas distintas a las habituales, para integrarlos a los fines de la escuela y ampliar su visión laboral. Por ejemplo secretarias y auxiliares viajaron a provincias para organizar cursos, relatores participaron en la confección de diaporamas de su especialidad y hasta hubo relatores y el Director que trabajaron algunas semanas en el taller de impresos.

Los relatores. Chilenos y extranjeros, eran profesionales de distintas

especialidades de las ciencias sociales, especialmente de Administración, Economía, Sociología, Ciencia Política y Sicología. Por motivos meramente coyunturales, casi no había abogados entre ellos, a pesar de que en la Administración Pública chilena constituyen el grupo profesional más numeroso.

La existencia de profesionales con formaciones diversas, pero con el denominador común de la ciencia social, permitió intercambios y ampliaciones en las visiones personales. El objetivo de capacitar para la participación obligó a desarrollar algunos temas en conjunto.

La exigencia de viajar a provincias hizo que trabaron fácilmente amistad los que viajaban juntos y además, esta cordialidad se ampliaba con la que brinda-

ban los participantes de los cursos, de manera que la aspiración universal de fraternidad tenía condiciones muy favorables. Naturalmente que a veces había preferencias o diferencias de opinión, pero en general, no constituyeron escollos graves.

La igualdad fue una exigencia difícil de lograr, pero la práctica la impuso. Casi todos se trataban de "compañero" o "compañera".

El Director de la ENA, quien era obsesivo en la puntualidad, instaló su oficina a la entrada del edificio, de manera que todos debían pasar por allí al entrar y firmar la asistencia. Cada vez que alguien llegaba atrasado, el mencionado Director le repetía la misma monserga: "¿Me puede decir si Ud. tiene un horario especial y por qué razón?".

En realidad la puntualidad era rigurosa pero, como siempre, había excepciones; dos relatores, que habitualmente llegaban tarde, explicaban su atraso en función de los sufrimientos que habían tenido en una fuga de un gobierno dictatorial, que les había obligado atravesar 500 kilómetros a pie; naturalmente que esa tragedia había ocurrido muchos meses antes y su excusa no era aceptada. Además, por acuerdo de la Asamblea de Trabajadores, el Director también debía firmar su asistencia, de lo que legalmente estaba exceptuado, pero lo hacía rigurosamente.

Todos los relatores estaban al mismo nivel y con igual remuneración, aunque entre ellos había catedráticos de universidades (generalmente extranjeros), profesores ayudantes de universidades (generalmente chilenos), jóvenes recién egresados de sus carreras y hasta técnicos, como fotógrafos y dibujantes de nivel técnico. La excepción eran los escasos relatores que eran de la planta.

Estas diferencias, al revés de ser problemas, se transformaron en factores positivos, porque los de mayor nivel ayudaban y enseñaban a los otros y generalmente a los de menor nivel, que eran chilenos; ellos en su turno les enseñaban la "idiosincrasia chilena" y esta relación era un elemento muy importante para integrar a los extranjeros a la realidad nacional.

El conjunto de estas diferencias se integraba en el concepto de latinoamericanismo que era aceptado por todos, incluso los franceses e ingleses.

Había otras diferencias, que sí eran factores negativos. Los relatores eran sometidos a evaluación por sus correspondientes participantes o alumnos y hubo contados casos en que eran mal calificados.

Esos casos eran estudiados por el Director y el Comité de Producción, se asistía a sus clases y se les recomendaba cómo superar sus deficiencias. En los casos de reiteración, simplemente se les anulaba el contrato. Ello ocurrió solamente con chilenos que eran recién egresados y no tenían experiencia docente.

El Director estaba sometido al mismo trato y debía cumplir con 30 horas de clases efectivas mensualmente, lo que cumplía con todo rigor habiendo dictado

clases en 24 de las 25 provincias que tenía Chile en esa época. Esta obligación de dictar clases del Director tampoco era legal, pues por su condición estaba exceptuado, pero en la ENA se tendía a la igualdad de deberes y privilegios.

Los relatores que eran del personal de planta tenían diversas posiciones políticas y algunos eran contrarios al gobierno de la Unidad Popular, pero todos, sin excepción trabajaron con gran lealtad y colaboraron con entusiasmo en los proyectos que se llevaban a cabo.

Una muestra de igualdad era que estos profesionales dejaban sus viáticos en un fondo común para ser utilizado en los casos que no se disponía de viáticos para todos. Ello se justificaba cuando en la provincia otra institución les proveía de alimentación y alojamiento, aunque legalmente no se les podía quitar los viáticos, ellos los dejaban en el mencionado fondo.

El personal administrativo. Las secretarias fueron modelo de colaboración y trabajo disciplinado. Apoyaron totalmente la medida de eliminar las secretarias personales de los profesionales y trabajar en un equipo o pool de secretarias.

A pesar de que en aquella época los relatores escribían sus apuntes, artículos y pruebas con lápiz y las secretarias debían traducirlos en textos a máquina o en esténciles, realizaron con gran eficiencia este trabajo que era muy voluminoso y repetitivo.

Como este personal era de planta y tenían derecho a pago de pasajes y viáticos, se les envió muchas veces a provincias para realizar trabajos de secretaría o de ayuda a la docencia como proyectar los diaporamas, inscribir, corregir pruebas objetivas, etc. Estas nuevas funciones fueron asumidas con mucho entusiasmo.

El resto del personal administrativo siempre cumplió sus labores de orden financiero, compras, tramitaciones, presupuestos y estadísticas con gran rigurosidad como lo exigen las estrictas normas del orden administrativo.

Constituyeron un soporte esencial en la rapidez de ejecución de los cursos, traslado de relatores, pago de remuneraciones y envío de equipos.

Los Auxiliares. Ellos tenían la tarea de encerar las salas y oficinas, que eran de parquet lo que requería una limpieza y cuidado permanente, de cuidar el edificio y el jardín, y además, debían trabajar en el mimeógrafo para imprimir documentos y apuntes. Fueron casi los más entusiastas en el quehacer de la ENA.

Parece que el hecho de que tuvieran representante en el Comité de Producción y su activa participación en la Asamblea de Trabajadores les satisfacía plenamente.

Si se requería trabajo extraordinario o quedarse toda la noche cuidando la Escuela, cuando la situación política de Chile empeoró, lo hacían sin inconvenientes ni pagos adicionales.

Su mayor realización fue su participación en el taller de Impresos. Este Taller dirigido por un funcionario administrativo, que no tenía competencia en el campo de la impresión y publicaciones fue ejemplar, pues cuando se incorporó a los dos obreros de imprenta que dominaban magníficamente su oficio, él estableció muy buenas relaciones con estos técnicos, aprendió de ellos y los apoyó en todos los cambios que propiciaron.

Además su satisfacción aumentó al ver como su unidad pasaba a tener mucha importancia, con más personal, equipos, abastecimientos y hasta la construcción del excelente nuevo pabellón que se asignó al mencionado taller.

Este equipo, fuera de las grandes tareas que realizó, y que se describieron, tuvo una extraordinaria capacidad de innovación, incorporando el color a las impresiones, facilitado el impreso de dibujos y fotografías, estableciendo métodos seguros de compaginación y empaste, etc.

Los miembros del equipo de impresiones tenían además un cariño entrañable por la ENA y a menudo preparaban, por propia iniciativa, folletos, carteles y documentos especiales en empastes de lujo para conmemorar los aniversarios o logros.

Se pudo sostener que lo mejor de la ENA eran sus trabajadores. Sin duda como conjunto eran excelentes. Formaban un grupo que tenía valores excesivamente progresistas para una burocracia tradicional. Naturalmente que esto decayó, pero como simple consecuencia del deterioro de la situación política.

Otros servicios y autoridades. La ENA trató de coordinar su capacitación con las que realizaba el Instituto Laboral, INACAP y otras instituciones similares que también capacitaban en participación, pero parece que cada cual estaba tan enfrascado en esta labor que no fue posible lograr una sintonía unánime.

Pero hay que dejar muy en claro que jamás existieron rivalidades ni competencia porque el desafío era tan grande que había un campo inmenso para actuar sin tener contradicciones.

Finalmente, la posición y acción de las autoridades con respecto a la ENA fue, en un balance general, muy positivo. Los jefes directos dejaron actuar a la ENA y no usaron su poder para subyugarla. Quienes brindaron su apoyo permanente fueron, en primer lugar, el Ministro de Planificación, Gonzalo Martner, casi todos los Intendentes, numerosos jefes de servicios públicos y empresas, e innumerables federaciones y sindicatos de trabajadores.

4.7 - Bibliografía.

70. Barraza, Eliana y Beatriz Heyerman, (1997), *Manual de Planificación Estratégica*, en Revista Chilena de Administración Pública, Nº 14, Santiago.

71. Crozier, Michel, (1974), *El fenómeno burocrático*, Bares Amourortu editores, Buenos Aires.

72. Ramos Poseck, Virginia, (1972), *Organización del taller de impresos de la ENA*, escrito para optar al título de Administrador Público de la Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas de la Universidad de Chile, (s.e.) Santiago.

CAPÍTULO 5
CONTEXTO Y EVALUACIÓN EN VÍSPERAS DEL GOLPE.

5.1 La legitimidad del gobierno de la Unidad popular.

El gobierno de Allende es el intento de construir un socialismo manteniendo y profundizando las tradiciones democráticas de Chile. En este sentido era una alternativa del socialismo real que imperaba en la Unión Soviética y los otros países de ese bloque en el siglo XX.

Cuando se analiza el gobierno de Allende siempre se parte de la premisa de que era un gobierno minoritario. Efectivamente, el primer gobierno marxista del mundo que había ascendido en elecciones democráticas sólo había logrado el 36,3 % de la votación. Su más cercano contrincante (la derecha) había logrado el 34,9% y el tercer candidato, de la Democracia Cristiana, el saldo. De manera que los dos candidatos derrotados casi doblaban la votación popular.

Sin embargo, las leyes vigentes permitían el triunfo de cualquiera de los dos principales ganadores de acuerdo con la decisión del Parlamento. En esta oportunidad, la Democracia Cristiana decidió apoyar al primer candidato, Salvador Allende, después de que éste se comprometiera a respetar la institucionalidad democrática. Simultáneamente varios grupos de la derecha chilena no lo aceptaron y terminaron asesinando al Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas General René Schneider Cheraux, hecho inédito en la historia del país; él pagó con su vida su apego a la Constitución y la ley, pocos días antes de la elección en el Parlamento.

En la segunda elección, que se realizó en 1971 para elegir los municipios, la Unidad Popular (UP) alcanzó la mayoría con el 51%. Fue un éxito sin precedentes en el mundo. Que una coalición marxista obtuviera ese apoyo era derribar toda la parafernalia propagandista y de manejo de opinión que la burguesía manipula permanentemente en las elecciones.

En la tercera elección, en 1972, que era parlamentaria, todos los pronósticos eran de un desastre para la UP, pues la situación económica se había deteriorado terriblemente: había inflación creciente, desabastecimiento, paros patronales, etc. Las derechas estaban seguras que lograrían los 2/3 de la votación y así podrían derrocar legalmente a Allende. Sin embargo, ocurrió un verdadero milagro: la UP creció con respecto de la última elección parlamentaria, llegando al 43%, lo que habitualmente es un apoyo suficiente para mantener un gobierno.

¡Y eran elecciones totalmente libres!

Allende pudo asumir la presidencia porque, en octubre 1970, se firmó un pacto con la oposición demócrata cristiana, en el cual la Unidad Popular se comprometía a mantener el sistema democrático. Si se estudia la historia

de los mil días del gobierno popular es evidente que todas las instituciones democráticas vigentes se mantuvieron sin cambios.

El sistema de derecho permaneció incólume, las elecciones se realizaron bajo las mismas normas que antes, se respetó la existencia de los partidos políticos diferentes, los medios de comunicación siguieron en manos privadas. Se respetó totalmente la independencia del poder judicial, nunca se intervino en ningún proceso judicial. Los principios fundamentales de libertad de opinión, conciencia, reunión y organización fueron respetados permanentemente.

En realidad, el conflicto se agudizó cuando se afectó a la propiedad privada de los medios de producción: los latifundistas se opusieron tenazmente a la reforma agraria, las empresas norteamericanas rechazaron totalmente la nacionalización del cobre y los propietarios de los bancos y grandes empresas consideraron que las nacionalizaciones eran una violación a sus intereses fundamentales.

La discordia no fue por la democracia, sino por la propiedad.

5.2 El año del bienestar.

El año 1971 fue un período de grandes realizaciones y prosperidad. El producto nacional creció en un 12%, la producción industrial aumentó en 8,5% gracias al uso de la capacidad ociosa. El empleo se expandió y 125.000 personas se integraron al trabajo. Los trabajadores que disponían del 51% del ingreso nacional en el sexenio 1965-70, alcanzaron el 65% en 1971, un vuelco sin precedentes (Martner) La escolaridad de los jóvenes alcanzó al 94%.

Algunos aspectos dramáticos de la pobreza empezaron a enfrentarse con seriedad profunda. Primero: la desnutrición y la mortalidad infantil. Medidas como "el medio litro de leche" que llegó a todos los niños de Chile y las concepciones de la salubridad y salud pública que ya se habían consolidado en Chile, produjeron cambios, cuyos frutos se lograron posteriormente, pero los pasos fundamentales se dieron en el gobierno popular.

Mientras la desnutrición infantil llegaba al 50% de los niños menores de 15 años, se repartieron 49 millones de litros de leche para los niños. Entre 1965 y 1973 la distribución de leche para preescolares subió de 3.909 toneladas a 9.497. La mortalidad infantil (menores de 1 año por cada mil nacidos vivos) disminuyó de 102,9 a 65,1 entre 1964 y 1973. (Vidal)

Otros avances notorios fueron en la construcción de viviendas populares y la autoconstrucción en terrenos tomados por los sin casa, en este año se entregaron 33.000 viviendas y se contrató la construcción de 85.751.

En el plano cultural ocurrieron otros avances notables: hubo un florecimiento que nunca antes se había logrado en la música, la literatura y el teatro. Una

expresión muy concreta fue la obra de la Editorial Quimantú, que era una editorial privada que había quebrado y que fue nacionalizada como editorial del Estado. Esta empresa publicó millones de libros de diversa naturaleza y logró que la lectura empezara a masificarse.

En un país donde las ediciones de libros eran habitualmente de un par de miles de ejemplares, se pasó a tirajes de 50.000 y todas las semanas había nuevos libros a precios muy económicos, a pesar de que las empresas papeleras boicoteaban la producción de papel y producían un desabastecimiento masivo. Se veía a la gente leyendo en las plazas, en los buses y en casi todas las casas modestas empezó a estar presente un nuevo habitante: el libro.

Los cambios estructurales fundamentales fueron la profundización de la Reforma Agraria, que afectó el 48% de la tierra cultivable, y la estatización del hierro, el carbón, el cemento, el salitre y los bancos. Todos estos cambios hirieron profundamente los intereses de los sectores más ricos de la población, que están representados políticamente por la derecha y la Democracia Cristiana.

La nacionalización del cobre agudizó la violenta campaña del gobierno de los Estados Unidos en contra de Chile, empezada ya en 1970. Según fuentes grabadas oficiales norteamericanas, Nixon se refería a Chile con las expresiones groseras de: "son of a bitch", "that bastard" y los párrafos del embajador norteamericano en una carta de octubre 1970 al líder de la Democracia Cristiana chilena decían: "Debe saber que no permitiremos que llegue a Chile ni un tornillo, ni una tuerca. En cuanto asuma Allende, haremos todo cuanto esté en nuestras manos para condenar a Chile y los chilenos a las mayores privaciones y miserias". La CIA precisaba esta posición, al "Informar a los oficiales golpistas que Estados Unidos les dará su respaldo total en el golpe".

El bienestar alcanzado en 1971 fue muy breve,

5.3 Hacia la crisis de 1973.

El gobierno de la Unidad Popular había surgido en una coyuntura política muy compleja. Por una parte había logrado el apoyo de amplios sectores en las capas más pobres de la población, pero al mismo tiempo provocó el odio más furioso de la derecha propietaria de los medios de producción.

La estrategia política de la derecha era de arrastrar a la Democracia Cristiana (DC) a su rincón. Por eso, eligió Presidente del Senado al ex Presidente, Eduardo Frei Montalva, y lo empoderó como el nuevo líder de la oposición.

Frei y la dirección DC querían volver a ocupar la Presidencia de la República a cualquier costo, incluyendo el golpe militar con la derecha. Esa estrategia era resistida por grandes sectores de su juventud, sus destacados profesionales e intelectuales y especialmente por sus trabajadores y sindicalistas.

Paulatinamente esta situación se cristalizó en una férrea unidad de la derecha y la Democracia Cristiana, que con el potente apoyo de los Estados Unidos lograron crear un frente político lo suficientemente fuerte como para controlar el país si lograban el apoyo militar, empeño en el cual pusieron todas sus fuerzas ideológicas, divulgadas gracias al control casi absoluto que tenían de la prensa.

Cuando la Unidad Popular realizó la nacionalización del cobre, aplicó lo que se llamó "doctrina Allende", que consistió en no pagar indemnización por la nacionalización, sino establecer que había habido una rentabilidad excesiva que debía devolverse, de esta manera, el saldo era positivo para Chile.

De inmediato el gobierno de Estados Unidos rechazó esta solución e impuso el embargo de partidas de cobre chileno en los puertos de Europa y estableció el bloqueo de los fondos. La actitud norteamericana fue de rechazo total y se argumentó que los técnicos chilenos serían incapaces de administrar las minas. Hoy se sabe que los norteamericanos realizaron un boicot perverso en todas esas empresas, llevándose los manuales, planos y hasta piezas mecánicas fundamentales al traspasar el control al Estado.

Sin embargo, las minas siguieron produciendo al mismo nivel. Entonces las maniobras norteamericanas empezaron a centrarse en tener resultados en el nivel de los mercados mundiales. Con este fin, el gobierno de Nixon puso en el mercado mundial parte de sus propias reservas estratégicas de cobre para deprimir su valor internacional. El mercado de Londres, que según la teoría económica funcionaba en virtud de la mano invisible, empezó a funcionar de acuerdo a los intereses directos de los norteamericanos y el precio del cobre se derrumbó. La mano invisible era cada vez más visible y lucía barras y estrellas.

De manera que el Gobierno de la Unidad Popular debió enfrentar la peor situación imaginable de comercio internacional, lo que redujo sustancialmente su capacidad para importar, justo cuando el desabastecimiento era generalizado en el país, especialmente en lo relativo a tecnologías por la carencia de repuestos y la imposibilidad de renovar maquinarias y equipos.

La visión negativa. Las realizaciones del gobierno de Allende abrieron las compuertas que habían mantenido pasivos a los trabajadores y las grandes masas populares. Surgieron violentamente todas las aspiraciones de los postergados, de los humildes y los pobres sin razón. Algunos pequeños partidos de izquierda formularon la tesis de crear Poder Popular, lo que implicaba tomas de predios agrícolas, cualquiera fuera su tamaño, apropiación de pequeñas y medianas empresas, etc. Era lo que deseaban los que habían sido explotados por siglos.

Estas apropiaciones determinaron que grupos vinculados a la pequeña empresa y la pequeña propiedad asimilaran sus intereses a los de los grandes propietarios. Los dueños de camiones y del pequeño comercio se afiliaron a las filas de los grandes y ricos empresarios y le dieron una base social muy amplia.

Por su parte, la Democracia Cristiana atrajo a amplios sectores de trabajadores bajo el lema de que "No se trata de cambiar de patrón, cambiando al privado por el Estado. Se trata de eliminar al patrón", y propiciaba la empresa de trabajadores sin patrones. Es decir apoyaba la autogestión y la apropiación de los recursos naturales por parte de esas empresas que los controlaban.

Como se ha indicado, esto ilusionó y confundió a muchos mineros del cobre que se veían como propietarios de la principal riqueza del país. Esta bandera demagógica de la autogestión, nunca más la levantó la DC, pero cumplió con el objetivo de dividir a la clase obrera durante el gobierno popular, especialmente en vísperas de la elección nacional de la CUT.

En el frente económico, todos los cambios que afectaban la propiedad de las empresas y negocios sin haber sido planificados provocaron un desorden muy importante en la producción y el auge de 1971 ya estaba agotado al año siguiente.

La alianza de la oposición interna y del gobierno de Nixon alteró las reglas de la oferta y la demanda a través de la corrupción del mercado. Durante el paro de Octubre 1972, les pagaron a los propietarios de camiones para no trabajar. Sabotearon los mecanismos de distribución y producción, provocando el desabastecimiento de productos básicos como la harina, el trigo, la bencina, la carne, todos productos que se encontraban en el mercado negro. La participación masiva de los propietarios en la creación de un mercado negro les permitió seguir obteniendo ganancias, exasperar la población y contribuir así a la desestabilización del gobierno.

5.4 La ENA queda sin recursos.

Un efecto de esta situación se manifestó en la discusión, en 1972, del presupuesto de 1973. La oposición rechazó muchas partidas para impedir el funcionamiento de servicios fundamentales y proyectos que estaban en ejecución. A pesar de que la ENA era un servicio minúsculo dentro de la complejidad del aparato administrativo nacional, fue uno de los servicios que se intentó paralizar al negarle el financiamiento.

La ENA, casi ni se mencionó en la prensa a nivel nacional durante este período; pero en provincias, los cursos que organizaba tenían cierta repercusión y muchos diputados y senadores opositores de regiones advirtieron el peligro que significaba una escuela que promovía la participación y con ello la conciencia de los trabajadores.

El presidente Allende, de acuerdo con la ley, presentó al Parlamento el proyecto de Ley de Presupuestos de la Nación de 1973 y fue conocido en la 44ª Sesión de la Cámara de Diputados del 5 de septiembre de 1972 para que fuera discutido y aprobado por la Cámara de Diputados y por el Senado, cámaras en las cuales la Unidad Popular era minoritaria. No era factible que la mayoría rechazara el mencionado proyecto pues en ese caso, la Constitución establecía que regía el presupuesto del año anterior, pues el rechazo significaría la paralización del Estado y toda su maquinaria.

En esta situación y en las sucesivas sesiones de discusión de esta Ley, la derecha y la Democracia Cristiana aprobaron en general el presupuesto, pero rechazaron determinadas partidas que consideraban como las más peligrosas y opuestas a sus convicciones.

Entre ellas fue rechazada la partida que autorizaba las remuneraciones a los relatores de la ENA. En el complejo proceso legislativo para la aprobación de la ley de Presupuestos, la partida que afectaba a la ENA era rechazada y en las etapas sucesivas, el Ejecutivo (el Presidente) reponía la mencionada partida.

Finalmente en la 21ª Sesión del 26 de Diciembre de 1972, la Cámara de Diputados debatió y votó, entre otras, la Partida 08 de la Dirección de Presupuestos, que correspondía al Programa 02 Racionalización y Función Pública, Ítem 004, cuya glosa era "Remuneraciones variables" por la suma de $8.925.000.

Se establecía que "Con este ítem se podrá pagar, además horas de clases, cuyos valores serán fijados por Decreto Supremo, al personal que preste servicios en calidad de profesores no afectos al DFL 338 de 1960[17]....El Director de Presupuestos podrá designar por Resolución a las personas que deban cumplir las labores de profesores de la Escuela Nacional de Adiestramiento."

La votación en la Cámara de Diputados fue: por la afirmativa 24 votos y por la negativa 34 votos. En consecuencia la partida fue rechazada. De esta manera se condenaba a muerte a la ENA pues no se podrían pagar honorarios a sus relatores.

Ante esta situación, el Director de Presupuestos recomendó al Director de la ENA buscar otras fuentes de financiamiento. Patricio Orellana empezó visitando a unas 20 instituciones y autoridades que podrían brindar ayuda, entre ellas INACAP, el Instituto Laboral, la Secretaría General de Gobierno, la Universidad de Chile... Todas sin excepción no tenían ninguna posibilidad de ayudar porque las normas presupuestarias y el control del gasto eran muy rigurosos en Chile.

También, todos sus representantes manifestaron que la única autoridad que podía resolver esa situación era el Director de Presupuestos, quien tenía

17 El DFL 338 era el Estatuto Administrativo que regía a funcionarios públicos y al no estar adscritos a él no se les reconocía esa calidad y sus atributos, que era la situación descrita de los relatores de la ENA

facultades para trasladar fondos de un ítem a otro o recurrir a fondos reservados de la Presidencia, de acuerdo a ciertos procedimientos.

Era una situación paradojal, una unidad dependiente de la Dirección de Presupuestos, que era la única que podía resolver el problema, acudía a otras entidades que no tenían facultades para brindar ayuda.

En alguna medida, se puede presumir que el Director de Presupuestos no tenía ningún interés por apoyar a la ENA, probablemente porque no simpatizaba con su orientación o autonomía, y por ser un refugio para algunos exiliados de dictaduras latinoamericanas, dado que esto era cuestionado por la oposición.

La Asamblea de Trabajadores de la ENA, al tener conocimiento del fracaso de las gestiones para obtener ayuda en otras fuentes, resolvió ejercer la mayor presión posible ante el Director de Presupuestos, que era el único que efectivamente podía brindar ayuda.

En el curso de los primeros meses de enero y febrero de 1973, estos trabajadores efectuaron manifestaciones frente a la Dirección de Presupuestos y terminaron por ocupar las oficinas de esa Dirección. Esta campaña enfureció al Director de Presupuestos, pero finalmente cedió, probablemente por presión de otras autoridades que respaldaban a la ENA.

La transacción final consistió en que no se contrataba a ningún relator más para la ENA, se debía despedir a todos los que pudieran irse a otros trabajos, se estimularía el trabajo voluntario sin remuneración y se tendería a disminuir los cursos y actividades de la ENA acatando el voto parlamentario.

Estas medidas no fueron un acuerdo formal, sino resultado de las presiones por ambas partes. De esta manera, por lo menos, se logró pagar los honorarios pendientes y asegurar ingresos por el resto del año a algunos relatores.

El Director de la ENA despidió sólo a un relator, se trataba de un egresado de Ciencias Políticas y Administrativas que era militante activo de la Democracia Cristiana. Se le señaló que era absurdo mantener a un miembro de la oposición en este trabajo, cuando su propio partido era quien había suprimido su remuneración y por lo tanto lo había despedido.

Simultáneamente, el respaldo oficial inicial del gobierno de Francia a la ENA empezó a ser más frío, en la medida que se adhería a principios socialistas. Sólo se reactivó cuando se estableció la dictadura.

A partir de estos eventos, el trabajo de capacitación de la ENA empezó a decaer, por la disminución de relatores: varios de los relatores argentinos regresaron a su país y los chilenos buscaron otros empleos. Además aumentaron las dificultades de transporte y el empeoramiento de la situación económica y política.

En alguna medida, fue muy positivo que en el momento del golpe, sólo dos relatores se encontraban en provincias, porque si se hubiese detenido a relatores en cursos calificados de subversivos, habrían corrido un peligro cierto de muerte o tortura.

5.5 Balance.

Un balance riguroso fue imposible de realizar porque el gobierno de la Unidad Popular solo duró mil días y terminó abruptamente.

La experiencia de la ENA tiene muchos matices. Quizás lo más importante fue que se trató de una institución tradicional que cambió radicalmente y se transformó en una entidad promotora de cambios revolucionarios.

Otro matiz fue el de su equipo humano, pues una institución es siempre reflejo de la naturaleza de sus integrantes, especialmente de sus directivos.

Casi todos sus integrantes se comprometieron completamente con el objetivo central de cambiar el sistema administrativo, democratizarlo y humanizarlo a través de la participación.

Es interesante destacar que si bien llegó un gran contingente de jóvenes profesionales ya comprometidos con una concepción socialista, muchos de los restantes adhirieron a esta posición paulatinamente. Los demás trabajaron con muchísimo entusiasmo en los proyectos que se llevaron a cabo. Mantuvieron sus posiciones opuestas, pero jamás boicotearon o dificultaron el trabajo. Algunos de ellos fueron de los relatores más destacados.

Internamente se aplicaron los principios de la participación y los organismos de este sistema funcionaron permanentemente y fue una experiencia enriquecedora para todos. También se emplearon técnicas de planificación, control y evaluación. Fue una de las primeras instituciones públicas que aplicó el presupuesto por programas.

La capacitación en materias de participación brindadas a los trabajadores de muy diversos sectores tuvo un efecto multiplicador; cientos de trabajadores participaron activamente en la redacción de los reglamentos de participación de sus instituciones.

La capacitación proporcionada por la ENA y otras instituciones tiene que haber sido útil. La mejor prueba de ello es que enviaron a la ENA decenas de reglamentos específicos de empresas en las cuales se habían dictado cursos.

En el ámbito de la capacitación de trabajadores se aplicaron muchas iniciativas novedosas para la época: clases activas y participativas, producción masiva de material docente, uso intensivo de medios audiovisuales, empleo de la fotografía y el dibujo en todas esas producciones.

Se rompió con una tradición muy afincada en la organización administrativa: en contra de la centralización tradicional ("Santiago es Chile"), la descentralización fue masiva y la mayoría de los cursos se dictaron en provincias.

Las realizaciones y la experiencia de la ENA chilena, hay que entenderlas en su exacta dimensión. Fue de pequeña envergadura, nunca contó con más de 40 personas trabajando simultáneamente.

No tuvo trascendencia nacional y casi no se conoció a nivel público. Se trató de divulgarla, pero la prensa controlada por la oposición le negó cualquiera mención. Sólo en provincias, algunos diarios pequeños anunciaron y reportearon sus cursos. Sin embargo, en un círculo más reducido de trabajadores, directivos de servicios y empresas, profesores e instituciones afines fue relativamente conocida. Un rol significativo cumplió el Boletín de la ENA que se editaba y distribuía en tirajes de 2000 ejemplares.

5.6 Resultados.

Se ha tratado de describir los resultados de la labor de la ENA a través del texto, poniendo énfasis en aspectos cualitativos. Sin embargo, interesa mostrar los resultados cuantitativos por ser mediciones más objetivas.

La expresión cuantitativa de las realizaciones de la ENA deben medirse en dos unidades de medida específica: los alumnos o participantes aprobados y las horas de clases dictadas.

Se considera sólo a los alumnos aprobados porque a menudo se inscriben personas que finalmente no terminan el curso o no cumplen con los requisitos de aprobación. La tasa de deserción, en todo caso, era muy reducida.

La información disponible (cuadro n° 5) se refiere a 1970, año de creación de la ENA y sólo se dictaron cursos en el segundo semestre; por los años 1971 y 1972, los datos son completos. Pero los del año 1973 se perdieron ya que el 11 de septiembre de 1973 se produjo el golpe militar de la derecha y los registros de la ENA fueron destruidos; además, a esa fecha no se tenían los datos totales del año.

CUADRO Nº 5

PARTICIPANTES APROBADOS Y HORAS DE CLASES DICTADAS

Tipo de indicadores / años	1970	1971	1972
Participantes aprobados en cursos	69	2400	3469
Participantes aprobados en charlas	300	2210	7694
Número de horas de clases dictadas	2720	5740	11338

Para proseguir desarrollando las actividades docentes es imprescindible hacer evaluaciones periódicas. En el año 1971 se realizaron evaluaciones con consultas dirigidas a todos los participantes. Los aspectos evaluados fueron las asignaturas (materias tratadas), los apuntes (materiales docentes escritos) y los relatores. Se aplicó en 23 cursos realizados en 11 provincias (cuadro n° 6, pagina siguiente),

El golpe militar de la derecha puso fin al gobierno de la Unidad Popular. La ENA subsistió algunos meses, pero en la práctica desapareció. Nunca se pudo hacer un real balance de los cambios que provocó el sistema de participación de los trabajadores en la dirección de las empresas y servicios como intento de establecer una Administración humanizada.

CUADRO Nº 6

EVALUACIÓN DE CURSOS DE LA ENA, 1971

EVALUACIÓN DE LAS ASIGNATURAS 1/	PORCENTAJES
Muy interesante	60,3
Interesante	27,9
Poco interesante	6,8
No contesta	5
EVALUACIÓN DE LOS APUNTES 2/	
Muy confusos	10,6
Relativamente claros	39,1
Muy claros	40,7
No contesta	9,6
EVALUACIÓN DE LOS RELATORES 3/	
Muy buena	50
Buena	37,3
Regular	6,6
Mala	0,6
No contesta	5,5

Notas: Las respuestas son de los participantes que terminaron el respectivo curso. En todos los cursos el relator debía explicar los conceptos de evaluación.

1/ Se considera la motivación. 2/ Se considera la claridad. 3/ Se consideran conocimientos, condiciones pedagógicas y actitud hacia el curso.

5.7 Bibliografía.

73. Martner, Gonzalo (1973), *Exposición de Gonzalo Martner, jefe de la delegación chilena ante el décimo quinto período de sesiones de CEPAL*, ENA, Santiago.

74. Orellana Vargas, Patricio, (2011), *La crisis del socialismo en el siglo XXI*, Santiago. En www:probidadenchile.cl

75. Pinto Vallejos, Julio, (2005), *Cuando hicimos historia. La experiencia de la Unidad Popular*, LOM, Santiago.

76. República de Chile, (1972), Cámara de Diputados, *Legislatura Extraordinaria, Sesión Nº 44ª*, Cámara de Diputados, Santiago.

77. República de Chile, (1972), Cámara de Diputados, *Legislatura Extraordinaria, Sesión Nº 21ª*, Cámara de Diputados, Santiago.

78. Unidad Popular, (s.f.), *Programa de Gobierno*, (s.e), Santiago.

79. Vidal C., Mario (s.f.), *El hombre inconcluso, desarrollo personal y clase social*, Colección Cintras, Santiago.

80. Zerán Faride, Manuel Antonio Garretón, Sergio Campos y Carmen Garretón, (2004) , *Encuentros con la memoria*, LOM, Santiago.

CAPÍTULO 6
EL FINAL

6.1 El Golpe Militar de la derecha.

El golpe militar del 11 de septiembre de 1973, estableció un control represivo en todo el país en función de la Doctrina de Seguridad Nacional, que había sido enseñada a los oficiales chilenos, durante sus estudios en las Escuelas de las Américas en Panamá.

Esta Escuela norteamericana seguía las orientaciones de la guerra fría que imperaba en aquellos años y consideraba que cualquier gobierno progresista era un peligro para el Occidente o sea para el sistema capitalista y que había que extirparlos a toda costa, para lo cual adiestraba a los militares en las técnicas represivas.

La derecha aportó su odio terrible en contra del pueblo y trajo las concepciones monetaristas y el neoliberalismo. El entusiasmo generoso y la esperanza se sumergieron, dando paso al terror, la brutalidad y la fanfarria. La tortura se consideraba el instrumento más eficaz para imponer el miedo en toda la sociedad y el disciplinamiento a los trabajadores.

La tortura aplicada masivamente en Chile era una amenaza permanente para cualquiera y a veces llevaba a la ejecución o la desaparición. Según estudios realizados en la Vicaría de la Solidaridad[18], las torturas fueron 114.000 (afectando una o más veces a las personas), las ejecuciones alcanzaron a 2.456, las desapariciones fueron 999 y los amedrentamientos, detenciones, y allanamientos se contaron en unos 4 millones de acciones. Unos 250.000 chilenos debieron irse al exilio. Todos estos datos para una población adulta (de 15 a 64 años) de 7 millones de personas en promedio anual. (Orellana, 1992).

Destrucción del legado de la ENA. La labor de la ENA ya había sido cuestionada por la derecha y la democracia cristiana en el Parlamento al reducirle su presupuesto. Al producirse el golpe, y posteriormente, se destruyeron los registros, los documentos producidos y los audiovisuales; se aniquiló la ENA del gobierno popular.

El sistema de participación de los trabajadores en la dirección de las empresas y servicios fue abolido de inmediato por la dictadura y se restableció el sistema burocrático jerarquizado en la Administración Pública y en las empresas privadas, poniéndose el énfasis central en el autoritarismo, la disciplina y la obediencia. El tema central de la capacitación en participación que realizaba la ENA desapareció.

18 Organización creada por el Cardenal Silva Henriquez para ayudar a los presos y sus familias y para defenderlos derechos humanos. Pinochet no pudo prohibirla pues era interna a la iglesia católica y sostenida por el Papa.

6.2 Exoneraciones y persecuciones.

La represión impuesta por la dictadura militar de la derecha, tuvo además otro cariz persecutorio en la exoneración o despido de todos los que habían tenido alguna relación con la Unidad Popular. cenas de miles de trabajadores quedaron cesantes y carecían casi totalmente de posibilidades de encontrar trabajo.

La represión, más la política neoliberal de reducción del aparato del Estado y la crisis económica que sobrevino, determinaron que la cesantía llegara al 35% de la fuerza de trabajo y la quiebra de todos los bancos en 1982 agudizó el desempleo. En el sector público, el desempleo tuvo dos causas: la primera, expulsar a todos los que tuvieran posiciones políticas de izquierda y, la segunda, reducir su tamaño, en la esperanza de que el sector privado se expandiera en las zonas económicas que quedaban libres. Para ello, la dictadura militar de la derecha suspendió las normas que establecían causales de despido y todos los cargos pasaron a ser "interinos", lo que significaba que sus ocupantes podían ser despedidos sin explicar ninguna causal.

Cuadro Nº 7

EMPLEO PÚBLICO Y SU PARTICIPACIÓN EN LA FUERZA DE TRABAJO

AÑOS	EMPLEO PÚBLICO (miles)	% PARTICIPACIÓN EN LA FUERZA DE TRABAJO
1973	387,2	12,8
1974	360,2	11,3
1975	325,5	10,3
1976	314,3	10,3
1978	295,9	9,3
1979	293,3	8,9

Fuente: Jorge Marshall y Pilar Romaguera (1981), *La evolución del empleo público en Chile1970-1979*, CIEPLAN, Santiago.

Uno de los líderes civiles del golpe militar señala que uno de los logros de la dictadura militar de la derecha fue "menos papeleo, menos trabas burocráticas y... también, menos funcionarios públicos; entre 1977 y 1986, el número de personas que trabajaban para el Estado disminuyó en 208.963" (Lavín).

El desempleo fue de tal magnitud que hubo que crear programas de empleo mínimo, financiados por el Estado. Eran empleos artificiales e innecesarios, que permitían subsistir a nivel de hambre (menos de 60 dólares al mes). Estos

programas, llamados Plan de Empleo Mínimo y Programas de Ocupación para Jefes de Hogar, tenían 444.356 personas en 1982 y 517.654 personas en 1983.

El efecto en la ENA. El local de la ENA fue ocupado por tropas del ejército el día 12 de septiembre de 1973, buscaban a extremistas y francotiradores.

La única persona que se encontraba allí era el mayordomo, dado que había toque de queda. Los militares encontraron rastros de sangre y a pesar de que el mencionado mayordomo le señaló que se debía a uno de los perros que estaba herido, no le creían, pero se convencieron cuando revisaron a este can que sangraba. Al parecer los militares se llevaron algunos elementos.

En los días siguientes, en la plaza Bernarda Morín, frente a la ENA, los militares hicieron formarse a los funcionarios de CONICYT, el Consejo de Investigación Científica y Tecnológica, y conforme a una lista, fueron ordenando subirse a camiones militares a muchos de los trabajadores y se los llevaron con destino a los campos de concentración. Era impresionante ver como obligaban a mujeres maduras y ancianas tratando de trepar a los altos camiones, sin ninguna ayuda.

En la ENA no hubo hechos semejantes, probablemente porque casi todos los trabajadores no volvieron a presentarse y especialmente porque había algunas diferencias entre los generales golpistas. El Ministerio de Hacienda y la Dirección de Presupuestos, servicio al cual pertenecía la ENA, fueron encargados al almirante Lorenzo Gotuzo, quien estableció que no se detendría al personal, pero si, habría exoneraciones inmediatas.

Fueron exonerados de inmediato todos los relatores a contrata (unas treinta personas) y además se exoneró a varios funcionarios de planta (el Director, tres profesionales, tres secretarias y cuatro auxiliares).

En consecuencia, la ENA quedó con unos 10 de sus 50 funcionarios.

Conforme a la ley vigente, el despido implicaba que el Estado debía pagar una indemnización de un mes de salario por cada año trabajado. A ningún despedido se le pagó esta indemnización. Si se compara estas medidas con las que se aplicaron en otros servicios, las sanciones impuestas en la ENA fueron menores.

Se decidió que Patricio Orellana, el ex Director de la ENA, sería procesado por la pérdida de un proyector de diapositivas, que los militares consideraban equipo estratégico, pero, casi por fortuna, un relator de la ENA, que era hermano de uno de los líderes del golpe, encontró dicho proyector en... la Escuela Militar y el proceso no se llevó a cabo.

El asesor francés Bernard Burel fue acusado de extremista y se le conminó a presentarse ante los tribunales militares. Se presentó, pero acompañado por el encargado de los asuntos culturales de la Embajada de Francia (el embajador

no estaba en Chile), y probablemente ante el temor de crear conflictos con ese país no se le detuvo, pero debió abandonar el país rápidamente.

6.3 La persecución a los refugiados.

Los primeros días después del golpe, se lanzó una campaña xenofóbica por todos los medios. Señalaban que Chile se había transformado en un refugio de los extremistas de toda América Latina y proferían insultos y amenazas en contra de los refugiados que vivían en Chile. Muchos de ellos fueron detenidos y enviados a los campos de concentración, especialmente en el Estadio Nacional, que se había transformado en campo de detención y torturas.

Los relatores de la ENA que eran refugiados debieron ocultarse inmediatamente. Uno de ellos, el brasileño Tarzan de Castro, el día del golpe al salir de la ENA y no poder llegar a su casa, se refugió en la casa de amigos extranjeros, pero fueron todos detenidos y enviados al Estadio Chile.

Los relatores franceses desempeñaron un rol muy solidario pues consiguieron asilo en varias embajadas para algunos de los relatores de la ENA, encargándose de hacerlos entrar a los edificios diplomáticos, a pesar del riesgo que ello implicaba.

Pocos días después del golpe, varias iglesias crearon el COMAR, el Comité de Ayuda a los Refugiados, que era dirigido conjuntamente por el obispo luterano Helmut Frenz y por el obispo católico Fernando Ariztía.

Este Comité estableció varias residencias de refugio para los asilados latinoamericanos y con la protección de ACNUR (Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados) pudieron salir posteriormente del país incluyendo a los que estaban detenidos, entre ellos, Tarzan de Castro. COMAR, con el ACNUR, logró la salida de 7.000 refugiados a otros países.

Todos los relatores extranjeros de la ENA debieron irse de Chile.

6.4 El destino de los directivos y relatores de la ENA.

Los exonerados chilenos de la ENA no fueron perseguidos en forma inmediata, pero la represión aumentó en furor y paulatinamente la mayoría de ellos tuvieron que irse al exilio: tres al Reino Unido, tres a Venezuela, dos a Estados Unidos, uno a Honduras, uno a Australia, dos a Argelia, uno a Suecia y uno a Luxemburgo. Algunos permanecieron en Chile

Poco antes del golpe, el Ministro Gonzalo Martner García fue víctima de un atentado con bombas en su casa. Poco después, sufrió un ataque al corazón que lo dejó inválido por varios años y murió en el año 2002.

El Director de Presupuestos, Vladimiro Arellano, fue convocado por la Junta Militar para que se presentase ante las nuevas autoridades; así lo hizo y fue enviado al campo de Concentración de la Isla Dawson, en el extremo sur de Chile, donde debió permanecer dos años. Posteriormente consiguió refugio en Venezuela y regresó a Chile cuando se restableció la democracia.

El Director de la ENA, Patricio Orellana Vargas, permaneció en Chile y debió volver a su profesión original de carpintero y trabajar en un taller de muebles de un pariente; allí laboró un año como chofer. Se integró al movimiento de Derechos Humanos. Colaboró con la Vicaría de la Solidaridad, FASIC (Fundación de Ayuda Social de las Iglesias Cristianas) y la Comisión Chilena de Derechos Humanos, donde preparó los informes sobre la situación de los derechos humanos, los que fueron considerados en las condenas a Chile de Naciones Unidas. Militó en el Partido Socialista y fue editor y redactor de una pequeña revista clandestina llamada AVANCE. Ha escrito muchos artículos sobre derechos humanos, ética y administración, así como varios libros sobre esos temas. Al restablecerse la democracia, volvió a dictar clases en universidades privadas, pero nunca recuperó su cátedra de la Universidad de Chile, aunque siguió dictando clases en esa universidad como profesor invitado. Está jubilado.

Nery Barrientos, que había sido el Secretario General de la ENA elegido por los trabajadores, fue detenido y una vez liberado, se fue a Estados Unidos becado por la Fundación Ford para hacer estudios graduados en Binghamton, New York. Posteriormente enseñó Economía Política en la Universidad de la ciudad de New York (CUNI) y en la Universidad del estado de Illinois en Chicago. Participó en la campaña histórica de Harold Washington para alcalde de Chicago, un intelectual brillante de izquierda, negro, que colaboró con el Chicago Chile Committee. Después de su elección, Barrientos fue nombrado Asistente del Director de los transportes de Chicago (14 mil empleados). Fue vice presidente nacional del Free Chile Committee con sede en Nueva York, perteneciente al World Council of Churches. Una vez al año se votaba en la ONU una condena a Chile por violación de los Derechos Humanos, Barrientos fue muy activo en esa tarea; escribió artículos y participó en paneles en TV por todo Estados Unidos condenando a la dictadura de Pinochet.

Años después, cuando el trabajo de solidaridad con Chile desapareció, fundó el Pablo Neruda Cultural Center, una organización sin fines de lucro que organizó conciertos y conferencias de los más renombrados artistas e intelectuales y políticos chilenos en exilio y de Chile. En Chicago se jubiló y regresó a Chile en 2005. Actualmente reside en Costa Rica.

De lo que se sabe, después de permanecer algunos años en el exilio, los relatores no chilenos retornaron a sus países cuando se recuperó la democracia. Muchos de ellos asumieron cátedras en universidades, fueron directores de centros de investigación en sus universidades, otros fueron

asesores de gobierno, senadores, diputados y ministros. Los relatores chilenos, generalmente, se quedaron en el extranjero; algunos volvieron a Chile y son profesores universitarios. Los que no se fueron se quedaron en trabajos muy modestos.

Al volver a Francia, tanto Bernard Burel como Claire Ival actuaron en favor de los refugiados chilenos y de otros países.

Bernard Burel fue elegido adjunto al alcalde de Massy, comuna próxima a París; posteriormente fue funcionario del Ministerio de Economía del gobierno francés, asumió varios cargos de dirección en administraciones públicas y finalmente fue designado Director de la "Cité de l'espace" de Toulouse, de donde acaba de jubilar. Colabora como voluntario con una organización caritativa. Claire Ival cambió mucho de empleos, pero no tanto de ideas; trabajó en la Confédération Française Démocratique du Travail, la Comisión Europea, la federación francesa de residencias para los Sin Casa...

6.5 Privatización de la capacitación.

Entre fines de 1973 y 1975, la ENA organizó algunos cursos sobre administración, ética y técnicas administrativas, exclusivamente en la ciudad de Santiago. En 1975 desapareció.

Fue un proceso silencioso y pasó totalmente inadvertido. Al fin y al cabo, era una escuela insignificante que apenas tenía una docena de funcionarios y prácticamente no realizaba ninguna actividad.

El punto de vista de Francia. Es interesante relatar que el embajador de Francia, en su informe del 7 de marzo 1974[19] al ministro francés de Relaciones Exteriores, afirma que «la cooperación con Chile en el ámbito de la capacitación de los funcionarios públicos ha sido aplazada debido a la politización de la ENA». Probablemente se refería a la época en que la ENA era dirigida por el gobierno de la Unidad Popular.

Adepto de la «realpolitik», el embajador propone «la reanudación de la cooperación en el sector de la reforma administrativa y el perfeccionamiento de los funcionarios, sector en el cual encontramos de nuevo muchos antiguos interlocutores». Este cambio significaba que el gobierno francés reanudaba su cooperación con la ENA, esta vez bajo la dictadura de Pinochet, con una dirección en la ENA de funcionarios demócratas cristianos, partidarios casi todos de la dictadura.

De hecho, en 1974, tuvieron lugar 3 misiones de corto plazo y 11 nuevas becas fueron otorgadas.

19 Archivos Diplomáticos del Ministerio de Relaciones Exteriores de Francia.

En los archivos diplomáticos no aparecen otras referencias a este acuerdo de cooperación. Se supone, entonces, que no hubo más relaciones sobre este tema a partir del año 1975, lo que coincide con la desaparición de la ENA chilena.

Para Francia, la ENA chilena debe haber sido un proyecto doblemente frustrante; en la etapa de la UP: la contaminación socialista en un proyecto netamente capitalista y elitista, y en la etapa de la dictadura militar de la derecha: el robo de los bienes donados por Francia, pues Pinochet regaló el edificio de la ENA a su hija.

El mercado de la capacitación. La política establecida por la dictadura era que si algún organismo de la Administración Pública requería de capacitación, debería recurrir al sector privado. Era una expresión más de la lógica privatizadora de la concepción neoliberal imperante, que sostenía que el Estado debía ser cada vez más pequeño y la Administración Pública debería reducirse al máximo, pues era una carga innecesaria para la sociedad.

El neoliberalismo considera que a medida que los mercados se multipliquen hay desarrollo económico. Lo que queda del Estado y su Administración deben ser los organismos indispensables y todo lo que no está directamente relacionado con sus funciones debe obtenerse de contratos con las empresas privadas.

Así se impone una lógica práctica basada en la centralización del contrato como esencia del derecho.

Conforme a estas orientaciones se intentó crear un mercado de la capacitación que incluía a la ENA. El Decreto Ley Nº 786 del 28 de noviembre de 1974 en su artículo 16 estableció: " ...La ENA dependiente de la Dirección de Presupuestos podrá cobrar el valor de costo de los cursos y del material docente que le soliciten los servicios, instituciones y empresas del sector público y entidades de carácter privado." Además indica los procedimientos contables de estas actividades financiadas: "se ingresarán en la cuenta subsidiaria de la Cuenta Única Fiscal contra la cual girará la ENA para fines de capacitación." De esta manera la ENA tendría los recursos que lograría por la venta de sus cursos.

Parece que no funcionó porque al año siguiente, la ENA no fue suprimida, sino que simplemente dejó de existir. Bajo esta orientación era una institución pública innecesaria, pues sus funciones de capacitación podían ser realizadas más eficientemente por empresas privadas según los criterios neoliberales vigentes.

No tocó sólo a la ENA. La educación y la capacitación se perfilaron como un mercado muy promisorio, en el cual no tenían cabida entidades públicas, de manera que al mismo tiempo que se privatizaba la educación, otro tanto ocurrió con la capacitación y dejaron de existir la ENA y el Instituto Laboral, y

se eliminaron los temas sociales en los cursos de INACAP, institución que pasó a manos empresariales privadas. Estas tres instituciones eran las que habían trabajado en la capacitación para la participación.

Como expresión de la ambigüedad institucional de la dictadura militar de la derecha, nunca se dictó un Decreto Ley suprimiendo la ENA, por lo cual si se visita la Página Web de la Dirección de Presupuestos (http:/www.dipres,gob.cl) y se revisa su ley orgánica, se observará que legalmente sigue vigente el mismo decreto 1824 del Ministerio de Hacienda que creó la ENA en 1970; en su estructura orgánica, sigue existiendo la Subdirección de Racionalización y Función Pública, de la cual depende y dependía la ENA. Legalmente, la ENA sigue existiendo.

Esta situación de permanencia legal de la ENA favoreció la apropiación indebida de los bienes de la ENA, ya que en caso de cierre legal, habrían tenido que definir el destino de sus bienes.

6.6 La ENA como despojo de los vencedores; la corrupción bajo la dictadura.

Lo normal habría sido que los bienes pertenecientes a la ENA pasaran a propiedad de otro organismo público o fueran vendidos en el mercado y lo recaudado se destinara a las arcas públicas.

El bien principal de la ENA era su edificio, que como se mencionó era una gran casa de tres pisos, con más de 20 grandes habitaciones, un pequeño parque adjunto, una casa independiente para el portero o mayordomo, piscina y un nuevo pabellón construido durante el gobierno de la Unidad Popular. El terreno del edificio era tan grande que tenía salida a dos calles paralelas en el barrio más rico de Santiago en esa época. Además había muebles, máquinas y un automóvil.

Este inmueble que había sido donado por Francia al gobierno de Chile, fue a su vez donado por el dictador de Chile, el General Augusto Pinochet, a su hija Lucía Pinochet Hiriat. Fue una expresión más de la corrupción que se había impuesto en el país. Como decía Lord Acton: " el poder corrompe y el poder absoluto corrompe absolutamente".

En la dictadura militar de la derecha, el poder estaba concentrado totalmente y generó una corrupción masiva. (Orellana, 2004)

Lo único de la ENA que se salvó fue el Taller de Impresos, que pasó a ser una sección indispensable en la Dirección de Presupuestos. De los otros bienes, incluyendo un nuevo automóvil Peugeot, no se supo más; probablemente siguieron el mismo destino del edificio.

Chile tenía una historia de probidad muy excepcional en el ámbito latinoamericano, pero esta tradición se quebró durante el gobierno de Pinochet,

quien se enriqueció personalmente y enriqueció a todos los miembros de su familia.

Su ejemplo fue seguido por otros muchos generales y subordinados. Los políticos civiles que lo apoyaban se enriquecieron a su vez, pues fueron los encargados de vender las empresas del Estado y se las vendieron a sí mismos (Mönkeberg).

Estos actos de corrupción permanecieron en la oscuridad durante muchos años, porque nadie podía atreverse a denunciarlo, pues le habría costado la vida. Sólo se conocieron cuando Pinochet debió dejar el poder. Pero aún así, no se supo todo. En cuanto a la ENA, nunca se hicieron investigaciones al respecto ya que comparado con los otros robos, éste era insignificante. Sólo se sabe que la hija de Pinochet, posteriormente, vendió el edificio; actualmente es propiedad de una empresa de Pay Roll.

6.7 Epílogo.

El golpe militar de la derecha puso fin al gobierno de a Unidad Popular, con él terminó la democracia y se instauró un régimen de terror. La ENA desapareció, la inmensa mayoría de su personal debió refugiarse o exiliarse en otros países, su legado fue destruido y su pequeña historia borrada totalmente.

Este escrito es el intento de recuperar y recordar la existencia de ese esfuerzo por cambiar un aspecto importante de la sociedad chilena, estableciendo una administración humanizada, en la cual el bienestar y felicidad del ser humano fueran su meta y que en ese quehacer, sus trabajadores encontraran fraternidad e igualdad.

Este libro se escribió con la esperanza, quizás la ilusión, que la rica e inédita experiencia humana y política descrita sea divulgada y aprovechada por los pueblos y los gobiernos progresistas de la región.

6.7 – Bibliografía.

81. Lavín, Joaquín, (1987), *Chile, revolución silenciosa*, Zig-Zag, Santiago.

82. Marshall, Jorge y Pilar Romaguera, (1981), *La evolución del empleo público en Chile1970-1979*, CIEPLAN, Santiago.

83. Mönkeberg, María Olivia, (2001), *El saqueo de los grupos económicos al Estado chileno*, Ediciones B. Chile S. A., Santiago.

84. Orellana Vargas, Patricio, (1992), *La represión en Chile, 1973-1989*, en www.probidadenchile.cl

85. Orellana Vargas, Patricio, (1994), *¡A la izq...! ¡A la de-re..! ¡Al centro ...mar! 24 años de modernizaciones del sector público*, en Revista Chilena de Administración Pública, Nº 1. Santiago.

86. Orellana Vargas, Patricio, (2004), *Probidad y corrupción en Chile. El punto de quiebre*, en revista POLIS de la Universidad Bolivariana, Vol. 3 Nº 8, Santiago.

ANEXO Nº 1

PUBLICACIONES,
ESCRITOS,
DIAPORAMAS,
PROGRAMAS
PERSONAL DE LA ENA.

PUBLICACIONES DE LA ENA.

ENA, Boletín Escuela Nacional de Adiestramiento para Funcionarios Públicos Nº1 - Mayo-junio, 1971, TEMA: *Misceláneo*, Santiago de Chile.

ENA, Boletín Escuela Nacional de Adiestramiento para Funcionarios Públicos Nº2 - Julio-agosto, 1971, Santiago de Chile. TEMA: *Misceláneo*, Santiago.

ENA, Boletín Escuela Nacional de Adiestramiento para Funcionarios Públicos Nº3 - Septiembre-diciembre, 1971, Santiago de Chile, TEMA: *Misceláneo*, Santiago.

ENA, Boletín Escuela Nacional de Adiestramiento para Funcionarios Públicos Nº4 - Enero, 1972, TEMA: Misceláneo, Santiago.

ENA, Boletín Escuela Nacional de Adiestramiento para Funcionarios Públicos Nº5 - Mayo-junio 1972, TEMA: *Misceláneo*, Santiago.

ENA, Boletín Escuela Nacional de Adiestramiento para Funcionarios Públicos Nº6 - Agosto-septiembre, 1972, TEMA: *Participación*, Santiago.

ENA, Boletín Escuela Nacional de Adiestramiento para Funcionarios Públicos Nº7 – Octubre-diciembre 1972, TEMA: *Burocracia y participación*, Santiago.

ENA, Boletín Escuela Nacional de Adiestramiento para Funcionarios Públicos Nº8 - Enero-marzo 1973, TEMA: *Capacitación*, Santiago.

ENA, Boletín Escuela Nacional de Adiestramiento para Funcionarios Públicos Nº9 - April-junio 1973, TEMA: APS, *Área de Propiedad Social*, Santiago.

Martner García, Gonzalo, (1973), *Exposición de Gonzalo Martner*, jefe de la Delegación chilena ante el décimo quinto período de sesiones de CEPAL, ENA, Santiago.

ENA, Varios autores, *Curso de Administración de Personal* (por correspondencia), ENA, 1971-73, Santiago.

Primer Encuentro Nacional de Trabajadores Forestales Región Los Lagos, (1973), ENA, Santiago.

Convenio CUT- Gobierno, (1972), *Normas básicas de participación de los trabajadores en la dirección de las empresas de las áreas social y mixta*, ENA, Santiago.

OTROS ESCRITOS Y PUBLICACIONES DE LA ENA

Algunas consideraciones en torno a la participación en la Dirección de Presupuestos, (1971), Mimeo, Santiago.

Amado, Antonio, Pilar Moreno de Pablo y Patricio Orellana Vargas, (1971), *Consideraciones preliminares sobre aspectos institucionales del estado, Sistemas operacionales de la Función Pública, ENA,* Santiago.

Andrade, Patricio, (1973), Algunos problemas de la unidad entre dirigentes y bases, en ENA BOLETÍN Nº9, ENA, Santiago.

Baraona, Alfonso, (1971), *Extractos de los apuntes del curso de nociones de teoría y técnicas de la administración*, ENA, Santiago.

Baraona, Alfonso, *(1973), Nobleza del Servicio Público,* en ENA BOLETÍN Nº3, ENA, Santiago.

Baraona, Alfonso, (1972), *Participación y administración*, en ENA BOLETÍN Nº6, ENA, Santiago.

Baraona, Alfonso, (1972), *Hacia un nuevo pensamiento en Administración,* en ENA BOLETÍN Nº5, ENA, Santiago.

Barrientos, Nery, (1973), *El adiestramiento de trabajadores realizados por la ENA 1970, 1971, 1972 y objetivos para 1973* , en ENA BOLETÍN Nº8, ENA, Santiago.

Barrrios, Franz, (1972), *La ideología del funcionario público*, en ENA BOLETÍN Nº5, ENA, Santiago

Barrios, Franz, (1972), *Participación y poder*, en ENA BOLETÍN Nº6, ENA, Santiago.

Barrios, Franz, (1973), *Principios y fundamentos del área de propiedad social*, en ENA BOLETÍN Nº9, ENA, Santiago.

Borgoño, José, (1971), *El adiestramiento, su nueva dimensión*, en ENA BOLETÍN Nº3, ENA, Santiago.

Burel, Bernard y Juan Fuenzalida, (1973), Cómo *leer un balance*, en ENA BOLETÍN Nº9, ENA, Santiago.

Carmagnani, Leda, (1972) , *La estrategia de la reforma administrativa*, en ENA BOLETÍN Nº5, ENA, Santiago.

Castro, Roberto, (1973) , *Problemas de práctica en la participación*, en ENA BOLETÍN Nº9, ENA, Santiago.

Castro, Roberto y Osvaldo Cifuentes, (1972), *Historia del movimiento obrero chileno*, ENA. Santiago.

Cifuentes, Osvaldo, (1971), *El enfoque del Estado y las empresas públicas*, en ENA BOLETÍN Nº3, ENA, Santiago.

Colaboradores de la ENA, (1971), *El proceso de Planificación y el Presupuesto por Programas de las empresas públicas*, en ENA BOLETÍN Nº2, ENA, Santiago.

Cruz, José Miguel, (1972) , *Los inventarios de bienes muebles fiscales*, en ENA BOLETÍN Nº5, ENA, Santiago.

Cunill, Nuria, (1973), *Algunas experiencias de capacitación en participación: Sociedad Minera El Teniente*, en ENA BOLETÍN Nº8, ENA, Santiago.

Equipo de trabajo (1973) *Experiencia de capacitación en el complejo maderero y Forestal Panguipulli*, en ENA BOLETÍN Nº8, ENA, Santiago.

ENA, Escuela Nacional de Adiestramiento para Funcionarios Públicos (1971) , *Curso de Administración de personal por correspondencia*, ENA, Santiago.

Lagos Tognolo, Luis, (1972) , *Registro Nacional de población como herramienta para el desarrollo económico*, en ENA BOLETÍN Nº5, ENA, Santiago.

Flores, María Eugenia, (1972), *La práctica de la participación, en* ENA BOLETÍN Nº6, ENA, Santiago.

Montero, Cecilia, (1972), *Gobierno popular y estado burgués, ¿Quién controla a quien?*, en ENA BOLETÍN Nº7, ENA, Santiago.

Moreno de Pablo, Pilar y Patricio Orellana Vargas, (1972), *Introducción a la planificación Regional*, ENA, Santiago.

Morgenstein, Luis, (1971), *La Histadruth o Confederación General de los trabajadores de Israel y su papel en la educación y preparación de los trabajadores en la sociedad israelí*, en ENA BOLETÍN Nº3, ENA, Santiago.

Ochsenius, Jorge (1971), *Editorial*, en ENA BOLETÍN Nº1, ENA, Santiago.

Ochsenius, Jorge y Christian Hansen R. , (1971), *Reseña de la experiencia chilena en Reforma Administrativa,* en ENA BOLETÍN Nº2, ENA, Santiago.

Orellana Vargas, Patricio, (1971), *Aspectos administrativos de la planificación en Chile,* ENA, Santiago.

Orellana Vargas, Patricio, (1972), *Los principios de la participación del convenio CUT-Gobierno*, en ENA BOLETÍN Nº7, ENA, Santiago.

Orellana Vargas, Patricio, (1971), *La participación de los trabajadores en la dirección de las empresas públicas y mixtas*, en ENA BOLETÍN Nº1, ENA, Santiago.

Orellana Vargas, Patricio, (1973), *Las empresas públicas, área social de la burguesía*, en ENA BOLETÍN Nº9, ENA, Santiago.

Orellana Vargas, Patricio, (1972), *Notas sobre participación y burocracia*, en ENA BOLETÍN Nº7, ENA, Santiago.

Orellana Vargas, Patricio, (1972), *El jefe, obstáculo burocrático a la participación*, en ENA BOLETÍN Nº7, ENA, Santiago.

Ortega, Pedro y Willie Hayes, (1971), *OTE, Un sistema para incrementar la eficiencia en la Administración Pública*, en ENA BOLETÍN Nº2, ENA, Santiago.

Prado, Francisco (1971), *Orientación pedagógica de la Escuela Nacional de Adiestramiento*, en ENA BOLETÍN Nº2, ENA, Santiago.

Sescovich, Sonia y Jorge Robles, (1971), *Ideas preliminares acerca del fenómeno burocrático*, en ENA BOLETÍN Nº1, ENA, Santiago.

Vargas, Eduardo, (1973), *Notas sobre una experiencia de capacitación en el lago General Carrera*, en ENA BOLETÍN Nº8, ENA, Santiago.

Vargas, Juan, (1973), *El capital y el trabajo*, en ENA BOLETÍN Nº9, ENA, Santiago.

Vitelli, Guillermo, (1972), *Niveles de participación*, en ENA BOLETÍN Nº6, ENA, Santiago.

Vitelli, Guillermo (1972), *Análisis práctico de la participación*, en ENA BOLETÍN Nº7, ENA, Santiago.

Vitelli, Guillermo (1972), *Participación, producto y distribución* , en ENA BOLETÍN Nº6, ENA, Santiago

Vitelli, Guillermo, (1972) *Notas sobre la transición del capitalismo al socialismo,* en ENA BOLETÍN Nº5, ENA, Santiago.

RESEÑAS Y COMENTARIOS DE LIBROS

Andrade S, Patricio, (1973), *Chile, un país andino del Pacífico Sur,* de Juan Galdames y Jaime Adua, en ENA BOLETÍN Nº9, ENA, Santiago.

Baraona Sotomayor, Alfonso, *Principios de Organización y Dirección*, Texto programado Henry H. Albers y Lowel Schoer, en ENA BOLETÍN Nº5, ENA, Santiago.

Bartsh, Gerardo, (1971), *Organizaciones masivas de la República Democrática de Alemania*, (traducción y reseña) en ENA BOLETÍN Nº3, ENA, Santiago.

Korolkov, Vera, (1972), *Psicología de la organización*, Arnold S. Tannebaum, en ENA BOLETÍN Nº5, ENA, Santiago.

Korolkov, Vera, (1972), *Educación y lucha de clases*, Aníbal Ponce, en ENA BOLETÍN Nº8, ENA, Santiago.

López, Enrique, (1972), *La burocracia,* Ernest Mandel, en ENA BOLETÍN Nº6, ENA, Santiago.

Montero, Cecilia, (1972), *El mundo de los empleados de oficina*, Michel Crozier, en ENA BOLETÍN Nº7, ENA, Santiago.

Orellana Vargas, Patricio, (1971), *La planificación del desarrollo*, Ricardo Cibotti y Enrique Sierra, en ENA BOLETÍN Nº1, ENA, Santiago.

Orellana Vargas, Patricio, (1971), *Las raíces de la burocracia*, Isaac Deuscher, en ENA BOLETÍN Nº3, ENA, Santiago.

Orellana Vargas, Patricio, (1972), *La nueva cara del fascismo.* Dick Parker, en ENA BOLETÍN Nº7, ENA, Santiago.

Orellana Vargas, Patricio, (1973), *El libro de las 91*, en ENA BOLETÍN Nº9, ENA, Santiago.

Orellana Vargas, Patricio, (1973), *China, Revolución en la Universidad , Victor Nee, Don Layman y John Collier,* en ENA BOLETÍN Nº8, ENA, Santiago.

Robles Squella, Jorge, (1971), *El fenómeno burocrático*, Michel Crozier, en ENA BOLETÍN Nº1, ENA, Santiago.

Vargas, P. Eduardo, (1972), *La sociedad industrial y el marxismo,* Herbert Marcusse en ENA BOLETÍN Nº5, ENA, Santiago.

DIAPORAMAS.

Economía

La liberación de la mujer

Burocracia (dos versiones)

Participación

Participación en LAN CHILE

Administración

Teoría del conocimiento

La comuna de Paris

ENA simplemente (presentación de la ENA)

Oda a la madera (poema de Pablo Neruda)

La flor de cobre (cuento de Marta Brunet)

Los tres hermanos tontos (cuento popular ruso)

El pequeño suplementero (cuento ruso)

El gigante egoísta (cuento de Oscar Wilde)

La historia del movimiento obrero (autores desconocidos), copiado para los cursos de la ENA.

Concentración de empresas (traducido del Francés)

MATERIAS DICTADAS POR LA ENA

1. PARTICIPACIÓN

Horas de Clases: 20

Objetivos.

La Escuela Nacional de Adiestramiento entrega el curso de participación no solo para dar un conocimiento general de ella, sino para colaborar en su implementación en las empresas del APS (Área de Propiedad Social) y en servicios del Estado.

Temario.

1. Acerca del concepto de participación.

1.1 La participación en el mundo.

1.2 Experiencias.

2. La participación en Chile.

2.1 Convenio CUT-Gobierno.

2.2 Diferentes experiencias.

2.3 Organismos de participación en la empresa.

3. Áreas Social y Mixta: Área Privada (Comité de Vigilancias).

4. Organismos de participación fuera de la empresa.

JAP (Juntas de Abastecimientos y Precios) Comandos comunales, Consejos campesinos, etc.

5. La participación y la economía.

5.1 La batalla de la producción.

5.2 La planificación.

6. Sindicatos y sistemas de participación.

7. Objetivos de la participación.

2. ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

Horas de Clases: 20

Objetivos.

- Proporcionar una visión crítica de la estructura y funcionamiento del sistema económico capitalista, aplicable al caso chileno.
- Desarrollar en el participante una actitud favorable hacia el proceso de planificación como instrumento básico para la construcción del socialismo.

Temario.

1. El proceso de producción: la teoría del valor.
2. El caso chileno: un sistema capitalista dependiente. Consecuencias.
3. La planificación económica y social como instrumento de cambio.
4. La transición al socialismo.
5. La política económica en 1971-1972.

3. CIENCAS SOCIAL

Horas de Clases: 20

Objetivos.

Entregar al alumno un método científico adecuado para que tenga un conocimiento de su realidad social.

Entregar las herramientas teóricas necesarias para que pueda analizar las realidades sociales concretas.

Capacitación para que pueda ayudar positivamente en la transformación de la sociedad chilena.

Temario.

1. El método del conocimiento humano.
2. Estructura económica de la sociedad.
3. Estructura jurídico política de la sociedad.
4. Estructura ideológica de la sociedad.
5. Clases sociales.

4. CIENCA POLÍTICA

Horas de Clases: 12

Objetivos.

En base al curso de Ciencias Sociales se busca posibilitar un análisis científico de los problemas más trascendentes para el país.

Temario.

1. Introducción a la Ciencia Política.
2. Los conflictos sociales en la sociedad chilena.
3. La Naturaleza del Estado chileno.
4. Problemas de la transición.
5. Formas de acción política.

6. La organización política de la clase obrera.

5. PRINCIPIOS Y JURAMENTOS DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA SOCIAL.

Horas de Clases: 8

Objetivos.

Este curso pretende entregar algunos conceptos metodológicos que permitan entender y apreciar el significado de una empresa en el contexto histórico preciso, como lo es Chile en 1973, con un gobierno que tiene como meta un modelo socialista de sociedad.

Aspiramos a entregar los elementos necesarios y suficientes de análisis científico de la sociedad, aplicados a formas concretas como lo son la formación del área social de la Economía, analizando sus implicaciones, sus motivaciones, etc.

Temario.

1. Sociedad capitalista: la empresa privada / la empresa pública
2. Chile hasta 1970 - áreas económicas
3. Formación del APS (Área de Propiedad Social). Los motivos políticos-estratégicos: el modelo socialista planteado por el Gobierno Popular.

6. ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN GENERAL.

Horas de Clases: 20

Objetivo General:

Entregar al trabajador conocimientos generales de Administración, que le permitan conocer, desde el punto de vista técnico conceptual, el contexto dentro del cual le corresponde actuar y las relaciones de éste con la sociedad.

Temario. TEORÍA Y TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

1. Introducción
2. Concepto de Administración
3. La universalidad de la Administración
4. Administración Pública y Área Social
5. Evolución histórica de la Administración
6. Concepción de la Administración
7. Principios de Administración
8. Administración tradicional y la "nueva administración"
9. La planificación: Concepto / Instrumentos / Principios
10. La organización: Concepto / Consideración horizontal / Consideración vertical / Clasificación de funciones
11. Organización y Métodos: Concepto / Herramientas (organigramas, diagramas de flujo, etc.)
12. La Dirección: Concepto / Características del Jefe / Modo de dictar las órdenes / Tema de decisiones / Comunicaciones
13. Control: Concepto / Clasificaciones / Fases del control / Formas de control / Órganos de control
14. La Coordinación: Concepto / Coordinación y proceso administrativo / Formas y medios de coordinación
15. Racionalización administrativa.

Nota: este programa se complementa con ejercicios prácticos de las diversas materias que contempla la aplicación de los conceptos estudiados a casos concretos relacionados con las instituciones.

7. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Horas de Clases: 20

Objetivos.

Dar a conocer la importancia de la Administración de Personal y proporcionar conocimientos generales sobre cada una de las técnicas de personal.

Temario.

1. Introducción.
2. Propósitos fundamentales.
3. Áreas de un sistema de personal
4. Organización para la administración de personal.
5. La administración de personal en las Empresas del Áreas Social y en el Servicio Público Tradicional.

8. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Horas de Clases: 20

Objetivos.

El curso de Administración de Empresa pretende entregar al participante las herramientas necesarias para la gestión de la empresa y en otra línea, con fines de una participación más real y efectiva se busca dar una visión de las empresas y su administración, dando énfasis en la parte financiera puesto que en su labor, los Comités de Producción necesitan manejar y conocer algunos conceptos financieros básicos.

Temario.

1. La Empresa: Concepto / Objetivos / Clasificación / Vinculaciones con el Área Social y el Plan Nacional
2. La Administración y el proceso administrativo: Concepto / Etapas
3. Aplicación en las funciones de la Empresa: Personal / Producción / Comercialización / Financiera.
4. La Función Finanzas: Importancia y papel de las finanzas en la empresa / Su relación con otras funciones / Herramientas financieras / La contabilidad / Presupuestos.
5. Interpretación de balance: Presentación del balance como instrumento de análisis económico financiero de la empresa / Interpretación estática y dinámica del balance.

9. PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

Horas de Clases: 20

Objetivos.

Divulgar la necesidad de implantar integralmente el presupuesto por Programas y Actividades en la Administración Pública. El conocimiento por parte del alumno de esta técnica propenderá a una mayor eficiencia.

Temario.

1. Conceptos generales de planificación, sistemas de planificación, sistemas presupuestarios.
2. Presupuesto por programas y presupuesto tradicional.
3. Presupuesto por programas y aparato estatal.
4. Presupuesto por programas como técnica.

10. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

Horas de Clases: 20

Objetivos.

Se pretende entregar ciertos conocimientos de programación de actividades con el fin de que el trabajador los aplique en el desarrollo de sus labores y permita una efectiva participación al nivel de la planificación.

Temario.

1. Carta Gantt o gráfico de barras.
2. El método del camino crítico.
3. Gráfico de barras en base del diagrama de flechas.
4. Sistema PERT.

11. ORGANIZACIÓN PARA EL TRABAJO EFICIENTE

Horas de Clases: 20

Objetivos.

Dar una visión sobre elementos de Organización y Métodos (O. y M.) y proporcionar los conocimientos básicos sobre la técnica OTE. Destinada a medir y cuantificar el trabajo de una unidad administrativa en función de ciertas metas y objetivos.

Temario.

1. Introducción.
2. La estructura administrativa.
3. La jefatura y sus funciones principales.
4. Los objetivos de la actividad en la Administración estatal.
5. El sistema OTE. Etapas.
6. La racionalización. Conceptos y etapas.
7. La mecanización. Principios.

NOTA: El número de horas indicada para cada materia corresponde a los programas habituales, pero podrá ser modificado de acuerdo a la extensión del curso.

MATERIAS DICTADAS POR INACAP

CURSO DE PARTICIPACIÓN

I Introducción

Programación del hombre frente a la naturaleza. 1 clase

a) Diversos modos de producción

Primitivismo / Esclavitud / Feudal / Socialista

b) Modo de producción capitalista.

Plusvalía / Teoría del Valor / Acumulación (a nivel económico)

II Relaciones de producción. 1 clase

Lucha de clases / Estado burgués

III Imperialismo. 1 clase

¿Por qué? / Crisis del imperialismo (excedente)

IV Economía chilena. (1535-1970) 2 clases

Primitiva / Feudal / Pre capitalista /

Proteccionismo / Libre cambio (Ingreso) / Imperialismo norteamericano (empieza con el desarrollo) / Monopolio

V Lucha de clases. 2 clases

Proletariado internacional / China / Cuba/

Unión Soviética / Yugoslavia

Finalmente Chile (1960-1972)

VI Chile hoy. 2 clases

a) Con un pequeño análisis de la economía chilena.

b) Foro

Una vez entendido por los trabajadores ¿Qué es la participación?, se hecha a andar la participación.

Se comienza con las Normas Básicas de Participación.

PERSONAL DE LA ESCUELA NACIONAL DE ADIESTRAMIENTO PARA FUNCIONARIOS PÚBLICOS, ENA
1971-72

DIRECTOR

Patricio Orellana Vargas (AP)

ASESORES FRANCIA

Jean Paul Stablo (S)

Bernard Burel (E)

SECRETARÍA GENERAL

Alfonso Baraona Sotomayor (AP)

Nery Barrientos Montes (E)

Jorge Robles Squella (PS)

Carlos Aliaga (AP)

UNIDAD DOCENTE OPERATIVA

Juan Darricarrere (AP)

Oscar Cooper (PS)

Francisco Prado (S)

Boris Krauss (AP)

Mariano Moreno (E)

Raquel Guzmán (AP)

Agustín Mella (AP)

Ignacio Jiménez (AP)

Nuria Cunill (AP)

Jorge Zambra (AP)

Claire Ival (E)

Vicente Bengoa (AP)

Pilar Moreno de Pablo (AP)

Virginia Ramos Poseck (AP)

Clara Norambuena (AP)

Vera Korolkov (AP)
Osvaldo Cifuentes (AP)
María Eugenia Flores (AP)
María Angélica Moller (E)
Tarzan de Castro (S)
Oscar Ramos (E)
Carlos Toranzo (E)
John Vargas (E)
María Teresa Gutierrez (PS)
Dick Parker (S)
Nelly Fernández Negrete (P)
Jenny Bocic (AP)
Betriz Westphal (AP)
Alfredo Rojas (AB)
José Miguel Cruz (AP)
Juan Fuenzalida (E)
Eugenia Wilhelm (AP)
Augusto Silez (AR)
José Seguel (AP)
Enrique López (S)

UNIDAD AUDIOVISUALES

Sonia Sescovich (S)
Raúl Sohr (S)
Edgardo Braggio (F)
Matías Dziekonski (S)
Luisa Werth
Ricardo Sanhueza (F)

UNIDAD INVESTIGACIONES PARA LA DOCENCIA

Guillermo Vitelli (E)
Franz Barrios (S)
Mirta Padilla (TA)

Eduardo Vargas(S)
Patricio Andrade (D)
María Cristina Uslenghi Rizzi de Castro (AS)
Silvia Osses (AP)
Sergio Briceño (D)
Gastón Moroni (CA)

UNIDAD SECRETARÍA

Ester Bustos
Jasna Ivanovic
Isabel Apablaza
María Angélica Marchant
Ángela Hernández

UNIDAD ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIOS

Eduardo Isla
Omar Valdés
Osvaldo Aguilar
Rosa Urra
Patricio Campos
Silvia Navarro
Eliana Ramos

UNIDAD DE PUBLICACIONES

Carlos Aro
Fernando Donoso
Tenorio Gallardo
Waldo Marquez
Raúl Valdés

SUB DIRECTOR SUR

Daniel Tapia (AP)

SUB DIRECTOR NORTE

Ariel Gordillo (AP)

NOTAS:

AB - Abogado

AP - Administrador Público

AR - Arquitecto

AS - Analista de Sistemas

CA - Contador Auditor

D - Dibujante

E - Economista

F - Fotógrafo

S - Sociólogo

P - Profesora Universitaria

PS - Psicólogo

TA - Técnico Administrativo

(Algunas de las personas que figuran en esta lista trabajaron transitoria o ocasionalmente en la ENA, otras figuran en dos unidades distintas ya que se trasladaron.)

ANEXO Nº 2

TESTIMONIOS PERSONALES

Alfonso Baraona Sotomayor, **Testimonio personal**

Nery Barrientos Montes, **Crónica de la ENA**

Bernard Burel, **¿Por qué siempre estuve interesado en que la historia de la ENA se escribiera?**

Bernard Burel, **Las tribulaciones de un asesor francés en la ENA (Chile 1972-1973)**

Tarzan de Castro, **Chile: esperanza, prisión y masacre**

Nelly Fernández Negrete, **Testimonio personal**

Claire Ival, **La ENA, tal como la vio una relatora francesa**

Ignacio Jiménez, **Vivencias en la construcción del socialismo: ayer Chile, hoy Bolivia**

Virginia Ramos Poseck, **Mi experiencia en la ENA**

Maria Cristina Uslenghi Rizzi de Castro, **El fin del exilio de un continente: el boletín de la ENA como testigo.**

Alfonso Baraona Sotomayor

Testimonio Personal

Mi participación en la creación de la ENA fue bastante tangencial y modesta. Era funcionario de la Contraloría General de la República, en el Departamento de Estudios y Organización y Métodos, siendo Contralor don Enrique Silva Cimma. Junto con otros profesionales de ese organismo formamos parte de un equipo asesor de la Secretaría General de Gobierno. Luego, este equipo pasó a constituir la Oficina de Racionalización y Control Administrativo, a cargo del señor Christian Hansen Rosés y yo como subjefe.

Esta oficina se instaló en el segundo piso de la Presidencia de la República, por cierto que muchísimo más humilde que el "segundo piso" actual. Se trataba de una estrecha habitación, compartida por 4 o 5 funcionarios y con mínimos recursos. Sin embargo, se nos encomendaron tareas de apoyo en proyectos tan importantes como el "sábado inglés", "cambio de hora, invierno-verano", y otros de menor renombre.

Todas estas actividades fueron en apoyo de la Comisión de Racionalización de la Administración Civil del Estado, presidida por el Ministro Secretario General de Gobierno, el señor Raúl Troncoso, en el período del presidente Frei Montalva. Tengo entendido que uno de los temas importantes de esa comisión fue el proyecto de creación de la ENA, sobre la base de un convenio de cooperación con el Gobierno de Francia. Es muy probable que la coordinación de ese proyecto haya correspondido al señor Hansen, el que había sido designado como Subsecretario General de Gobierno y que más tarde asumiría como Director de la ENA.

Luego, nos correspondió colaborar en aspectos administrativos, vinculados con la adquisición del bien raíz, donde funcionaría la futura escuela. En esta etapa, al parecer, se consideró el espíritu elitista del proyecto ya que, preferentemente, asistirían a sus aulas funcionarios del alto nivel. En ese sentido se consideraron ciertos factores de estilos compatibles con esos destinatarios, tales como arquitectura, decoración y otros.

Finalmente primó el criterio espartano de su primer Director, quien dispuso desactivar y rellenar, con tierra y pasto, la piscina que disponía la propiedad. Otra decisión, muy simbólica, fue el cambiar las lámparas de estilo español por tubos fluorescentes. Supongo que la intención fue dar una idea de sobriedad.

Al encontrarse ya establecida la organización formal de la ENA, fui nombrado Secretario General, cargo que serví durante los tres períodos ideológicos de dicho establecimiento, hasta acogerme a retiro, con mi conciencia tranquila por haber actuado con lealtad hacia mis principios profesionales y de servicio público. Cuando encontré alguna dificultad para desempeñarme acorde con esos predicados no dudé en manifestarlo y actuar en consecuencia.

La ENA existió sólo desde 1970 y no tuvo una actividad muy definida, en gran parte debido al período eleccionario que se aproximaba. En todo caso existía el convenio de cooperación y lo que se hacía debe haber estado de acuerdo a las pautas y al espíritu de ese documento, lo que se tradujo en su puesta en marcha. Se realizaron algunas actividades de cooperación entre Francia y Chile, tales como seminarios y prácticas.

La ENA, en época de la Unidad Popular, era un lugar ideal para desarrollar la creatividad, dado que se estimuló la aplicación de técnicas pedagógicas, dentro del reconocimiento de la iniciativa personal.

En la mejor etapa fue un regalo de la vida recorrer todo el territorio nacional disfrutando la camaradería y soportando el frío nocturno en un hogar de profesores del Sur, aceptando la humilde ofrenda del alumno agradecido del Norte, que te brindaba el humeante caldillo de un pescado de horrenda faz y franca mirada; organizando cursos para obreros, mineros, militares, etc. en Punta Arenas y muchas otras experiencias estimulantes. lamentablemente, poco a poco ese espíritu se fue enrareciendo por actitudes de rigidez de parte de algunos.

En el período posterior al gobierno de Allende, valga decir "la dictadura", en los cursos no había espacio para temas reflexivos. No obstante, logré desarrollar y aplicar dos asignaturas en esa línea: "Ética Funcionaria y Realización Personal" y otra de "Comportamiento Creador". Ambas estimulaban comportamientos participativos, actitudes muy repudiadas por ese régimen.

Agradezco sinceramente la invitación a contestar este cuestionario que me ha formulado mi destacado ex director, que sabía dirigir y ordenar sin dirigir y sin ordenar, la más genial y motivadora técnica de administración superior.

Sólo me gustaría saber de tantos idealistas, de tantos niveles y especialidades como es el caso de Nuria Cunill. ¿Qué fue de Vera Korolkov? Alfredo Rojas, José Seguel, Ángela Hernández, ¿Era la que hacía cantar a algunos: "hay una negrita que me..."?

¿Qué hago ahora? Por el momento me he dedicado a escribir, el esfuerzo que todos debieran hacer antes que llegue la despedida definitiva. A los que les interese saber de mi obra (muy relacionada con lo que aprendí y desarrollé en la ENA) pueden ver mi página: www.realizaciónpersonal.cl

Un abrazo fraterno para todos, de estos y de aquellos por igual.

Alfonso Baraona Sotomayor

Viña del Mar, agosto de 2011

Nery Barrientos Montes

Crónica de la ENA

Mi buena amiga Cecilia Montero, profesora del Instituto de Sociología de la Universidad Católica, me habla con entusiasmo acerca de la ENA (Escuela Nacional de Adiestramiento para funcionarios públicos y trabajadores del Área Social). Nada sabía de esta institución Ignoraba la crucial labor desarrollada por la ENA en promover la modernización de la burocracia y asistir a las empresas estatales y del Área Social a través del país, a implementar la participación.

Aprecié de inmediato la relevancia del trabajo de la ENA en la ejecución del programa de gobierno. También estuve de acuerdo con Cecilia en el desafío que representa, para un profesor, una sala de clases llena de estudiantes no tradicionales, con una experiencia vital adulta y profesional. "Nery, deberías trabajar en la ENA, estarías mejor utilizado, ese es tu lugar. Le hablé de ti a Sonia Sescovich, quien expresó interés" -- me dice Cecilia.

Era mediados de 1971, pocos meses después de la asunción del gobierno de Salvador Allende y la Unidad Popular, fenómeno que conmociona a la opinión pública internacional. Chile y Allende irrumpen en la conciencia mundial. "Un nuevo fantasma recorre el mundo". El gobierno de Allende sabía que la reacción de los enemigos de siempre sería de una violencia inusitada. Pero este fue el camino elegido y la única vía para crear fuerza y poder para los momentos decisivos que vendrían. Se trataba de que esos momentos nos encontraran bien parados. La Unidad Popular y Salvador Allende abren el curso a una empresa histórica y gigantesca.

Quiero "participar".

Quiero ser parte de este histórico proceso, la ENA es un lugar privilegiado para no sólo pulsarlo a través del país, sino colaborar en el esfuerzo por orientarlo en la dirección del programa de gobierno. Advierto los peligros obvios representados por la oposición, pero también los problemas adheridos a todos los procesos revolucionarios, provocados por aquellos que tienden a desbordar al gobierno por la derecha o por la izquierda.

Currículo en mano me dirijo a la entrevista en la ENA. Sonia mira mi currículo y me dice que sabía de mí y me explica la asimetría entre las modestas condiciones económicas, las improbables posibilidades de hacer carrera funcionaria y llegar a la planta permanente; y las grandes responsabilidades y sacrificios personales, debido a viajes frecuentes y prolongados, en condiciones de aventura. Pero la perspectiva de entrar de lleno en el escenario histórico del proceso en marcha en el país, no me hace dudar. Al salir de la entrevista, Sonia me presenta al Director Patricio Orellana, quien, después de un breve intercambio se despi-

de con un provocativo: "Decídase por el pueblo, compañero"...

Una llamada me indica que se me acepta como relator-investigador.

Patricio Orellana Vargas y la nueva ENA.

La tecnocrática ENA creada por la Democracia Cristiana requirió transformarse para copar con el abrumador desafío de la Unidad Popular. Afortunadamente el destacado economista y Ministro de Odeplán, Gonzalo Martner García, maestro de maestros, tuvo la visión de formar un equipo de profesionales comprometidos con el cambio social en la perspectiva socialista.

Uno de ellos es Patricio Orellana Vargas, a quien no por casualidad, propuso como Director de esta institución de capacitación de funcionarios públicos. Allí mismo desapareció la ENA elitista y minúscula para transformarse en la ENA que abarca el país masificando la capacitación, con los mismos recursos.

Para lograr esta drástica transformación, Orellana debió recurrir a un amplio abanico que le daba su experiencia, conocimiento de la legalidad, creatividad, audacia, coraje y compromiso. Supimos posteriormente, que la audacia intelectual de Orellana le trajo más de una incomprensión entre sus superiores en el Ministerio de Hacienda y la Dirección de Presupuestos.

La ENA es una criatura genial modelada por Orellana para intentar masificar el esfuerzo capacitador. Veía en la capacitación para la participación un poderoso vehículo para facilitar las transformaciones que buscaba el gobierno de la Unidad Popular de Allende.

Su conocimiento, experiencia y su nada ortodoxo liderazgo, le permitieron sortear y confrontar obstáculos legales, reglamentarios, políticos y las descorazonadoras maniobras personalistas de los irresponsables y "desenchufados" que nunca faltan en estos procesos.

Cecilia me había dicho que había muchos profesores extranjeros trabajando en la ENA lo que la hacía aún mas atractiva para mí. Agregaba un arco de nuevas experiencias y nuevos ángulos para nuestro análisis. Este hecho era un aspecto de la operación de Orellana.

Se contrata mano de obra barata de primer orden, profesores y profesionales comprometidos con el proceso chileno y con un corazón a toda prueba. Muchos de ellos vivieron directamente los rigores de la brutal represión en sus propios países. Provienen de Argentina, Australia, Brasil, Bolivia, Colombia, Francia, Inglaterra, Perú, Uruguay y Chile.

Orellana se inventa un ingenioso sistema que permite maximizar recursos para contratar en base a honorarios. De esa manera se multiplica el pool de profesionales y estos mismos salen a negociar las jornadas de capacitación y su financiamiento. Las empresas o servicios sufragan los costos de alojamiento,

manutención y transporte de los relatores involucrados en cada jornada. Respecto de los bajos honorarios de los relatores, Orellana se permite advertirnos desde el primer día que nos "explotará sin piedad pero por una buena causa... la causa de Chile y de Latinoamérica".

"Enanos" y "Enanas".

Se me asigna un escritorio en la Unidad de Investigación, lo comparto con Alfonso Baraona, quien era el jefe. Alfonso es Administrador Público y uno de los fundadores de la ENA. En la oficina contigua comparten Franz Barrios y Guillermo Vitelli.

Franz es sociólogo, locutor de radio y exiliado boliviano. Su educado y agradable timbre de voz está registrado en muchos audiovisuales de la ENA. Guillermo Vitelli es economista, argentino, que se conocieron con Patricio Orellana mientras enseñaban en la UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México), en Ciudad de México. Nuestro trabajo era producir material académico y preparar el Boletín de la ENA que se distribuía nacionalmente a las empresas del Área Social.

Aquí nadie hacía una sola cosa, también debíamos cumplir con un número de horas mensuales mínimas enseñando en el terreno. Y esto de terreno no era una figura, muchas veces los "relatores", como se había decidido llamar a los profesores, cumplían sus funciones en condiciones que demandaban esfuerzo y sacrificios. Innumerables episodios anecdóticos ilustran el nutrido historial de los relatores que da colorido a la diaria sobremesa del almuerzo en el casino y al "folklore" de la ENA.

En la siguiente oficina estaban Vera Korolkov Bernard, hija de exiliados rusos en Alemania y las relatoras-gestoras Clarita Norambuena y Raquel Guzmán. Quienes, junto a su vecina Nuria Cunill, recibieron su título de Administradora Pública ese año. Nuria comparte oficina con el sociólogo Francisco Prado, quien, junto a Vitelli y mi persona conformamos la pandilla de ajedrez después de la oficina o las clases.

Y así como otros comentan los resultados del fútbol profesional, nosotros seguíamos paso a paso las movidas de Bobby Fischer y Anatoly Karpov por el campeonato mundial de ajedrez en Reykjavik, Islandia. Reproducíamos las jugadas y las comentábamos durante los viajes a provincias.

Todo el mundo debía lidiar con la administración de Eduardo Isla, quien era el responsable de la contabilidad, los viáticos, los arreglos de pasajes y todo el trabajo de cuadrar la caja y asegurarse que ningún relator se quedaba botado en el camino y sin plata. La Unidad Administrativa y de Servicios de Eduardo Isla parece habérselas arreglado muy bien para mantener una contabilidad sobre una situación de personal movible en todo el sentido de la palabra.

Lo mismo habría que decir de la Unidad de Impresión y Publicaciones que debía articularse con Investigación y los relatores-expositores para producir el material a distribuir durante las jornadas de capacitación. Pero el esfuerzo mayor de esta unidad, se concentró en la masiva y nacional Capacitación por Correspondencia. Un éxito pionero sin precedentes en Chile, que permitió alcanzar y dar la oportunidad de capacitarse a trabajadores de empresas y servicios de lugares aislados que era necesario incorporar a las políticas del gobierno.

El "Lolo"

Nadie sabe dónde se sienta el famoso "Lolo", Eduardo Vargas Puch, porque siempre está visitando gente en las otras oficinas. Sin lugar a dudas es el más colorido de los relatores. Es sociólogo, antes estudió Arquitectura después de abandonar la Escuela Militar. Salir con el "Lolo" es siempre una aventura, siempre pasa "algo", cualquier cosa. Así es que es un preferido como compañero de viaje. Además que es un monstruo social, desinhibido e irresistible. Amistoso, no puede con el silencio ni la soledad. Es pura vida. Energético. Nunca pasa inadvertido, ni siquiera en la aglomeración de las marchas en donde siempre se le ve en primer plano.

A veces me sorprende hasta lo incomprensible. Una vez trajo al Comité responsable del Boletín de la ENA un artículo para ser publicado. Eran treinta páginas sólidas, treinta páginas llenas, de arriba abajo. No había lugar para un punto más. No daba respiro. Una relatora súper izquierdista se me acercó para hablarme con entusiasmo por el trabajo presentado.

Personalmente me encantó la idea de publicar un sólido artículo en la Revista. Empecé a leerlo con muy buena disposición. Al segundo párrafo se me encendieron luces rojas en mi cabeza. Seguí leyendo y se encendieron las sirenas de la más alta emergencia. Le di una hojeada a los últimos capítulos y me di cuenta que o yo me volvía insano o este era un trabajo de un genio o era la pitanza del siglo. Quedé atónito.

Pocas veces he sido expuesto a la experiencia de no poder entender absolutamente nada de lo escrito. Eran párrafos muy bien escritos con la última palabra en verborrea "técnica" de moda, pero que nada tenían que ver entre sí. Lo más sorprendente es que esta broma del artículo confundió a algunos en el comité que lo encontraron "súper". Otros, mal hablados, dicen que el artículo no era broma...

Asamblea de trabajadores de la ENA.

Había asistido a solo una Asamblea de los trabajadores de la ENA. En esa ocasión había quedado impresionado por la articulación discursiva de algunos relatores. Pero también me impresionó el desconocimiento básico de los fundamentos de la administración pública, de uno de ellos.

En un momento de la intensidad del debate un relator joven, estudiante de economía, aludiendo a la dirección de la ENA declara, bufando espuma revolucionaria, que él, fulano de tal, "no acepto órdenes de ninguna burocracia, sólo acepto órdenes de mi partido, el Partido Socialista". Era mi primera Asamblea y no alcé mi mano para rebatir esa tontera, pero me preocupó la ignorancia básica de un relator que capacitaría burócratas públicos. También me preocupó que nadie le "enderezara la plana", sabiendo todos que la gran mayoría eran socialistas, miristas y unos mapus. Parece que en esta permisividad también primó la cultura chilensis. En Chile no se sabe decir "NO", se prefiere el silencio o la gran vuelta al derredor. Afortunadamente, no sé si para él, pero sí sé que para bien de la ENA y los asistentes a nuestras jornadas de capacitación, nunca más volví a ver a este joven y fogoso relator. Lo que fue un gran alivio.

Antes de salir para Punta Arenas, y mientras subo las escaleras para buscar mis pertenencias y retirarme, observo que muchos relatores y personal están ingresando a una sala de conferencias contigua a la oficina del Secretario General.

--"No vienes a la Asamblea?", me preguntan.

Esta sería mi segunda Asamblea. Me pregunto por qué no se hacía, como siempre, en la espaciosa gran sala de conferencias, que había sido el salón principal de socialización de la antigua mansión. Pienso que, o no esperaban mucha gente o, como yo, no todos estaban informados.

Pregunto cual era el motivo de tan abrupto llamado. Me dicen que es muy importante porque es una situación muy delicada que afecta a un "súper" relator que fue separado de la ENA por orden del Director Orellana, quien se encuentra en provincia.

Le consulto a la jefe Administrativa y me dice que el Director penalizó a un relator que trabajaba en otro servicio público o universidad a tiempo completo y no podía legalmente ser pagado por dos tiempos completos. Además, se había desaparecido por un largo periodo sin informar y se asumía que estaba en el otro lugar.

Pero el Director fue informado que en el otro lugar asumían que estaba trabajando en la ENA. Basado en esta información el Director Orellana le informó a la otra parte que el mencionado relator tampoco se había reportado a la ENA por un tiempo.

El lugar está abarrotado y muchos están de pie alrededor de la sala. Me viene a la memoria una escena de "Diez días que conmovieron al mundo", el clásico del legendario John Reed. Preside Edgardo Braggio, cuestión que me llamó la atención. En ese momento, en ese particular día, había un vacío de poder en la ENA. El Director enjuiciado no fue informado porque estaba fuera de Santiago y el Secretario General, Jorge Robles, había asumido otro empleo en Concepción.

Un sugerente arco de coincidencias Me ubico cerca de la puerta, mi espalda junto a la pared.

El relator afectado, ya casi terminaba su discurso acusatorio al Director, aludió a envidias por su talento, habló de mediocridad, y del daño que se le hacía en lo personal. Luego vinieron dos verbosos discursos en que se echaba espuma por la boca hablando de revolución y de los mediocres y reformistas que pretendían detener a los trabajadores y a los verdaderos revolucionarios, como el relator en cuestión. Quien preside acusó al Director de arbitrariedad, abuso de autoridad, injusticia y persecución de un compañero extraordinario por su talento y preparación y no propuso, sino informó, que se procedería a votar ahí mismo la moción de denunciar al Director Orellana al Director de Presupuestos, su superior jerárquico. Propuso de inmediato que levantaran la mano quienes estaban por apoyar la moción.

En ese preciso instante lo interrumpí de viva voz y con mi brazo en alto para impedir se me ignorara. Toda la asamblea se volteó. Indudablemente la mayoría esperaba que alguien saliera al camino.

-- "No haré discursos. Sólo quiero hacer una pregunta y presentar una moción.

Primero, la pregunta: ¿Dónde estaba usted, compañero relator, cuando decía aquí que estaba allá y decía allá que estaba aquí? Usted es el único que conoce la respuesta. Podría compartirla con la Asamblea?

Segundo, la moción: Esta votación es irregular y presento la moción para suspenderla de inmediato. Compañeros, por si no lo saben, esta es una decisión administrativa de exclusiva potestad del Director. A quien se debería dar la oportunidad de explicarse y defenderse. Estamos juzgando sin escuchar. Se intenta denunciarlo a la Dirección de Presupuesto. No tiene sentido, Y por último, ¿quien convocó a esta asamblea y con qué autoridad? La votación debe suspenderse hasta que vuelva Orellana, esa es la moción. "

Y aquí ocurrió algo inesperado. Nadie respondió ni comentó. Braggio dijo algo entre-dientes que nadie entendió y luego, tirando su lápiz sobre el escritorio en frustración, abandonó la testera y caminó directo hacia mí para decirme casi al oído: "vos no te das cuenta del grave daño que estás causando a este compañero relator". Y dicho esto abandonó la sala. Visiblemente aliviados, los asistentes se levantan de sus asientos, cancelando de hecho la votación. Los asistentes, a su paso, me manifiestan sobriamente su apoyo y acuerdo con lo expresado.

Al día siguiente salí con destino a Punta Arenas y Cutter Cove. A mi regreso, se me informa que durante mi ausencia y sin consultarme, la Asamblea me eligió Secretario General de la ENA en reemplazo de Jorge Robles. El Director Orellana expresó que él debía acatar la decisión de la Asamblea, sin saber lo que había ocurrido en la Asamblea anterior.

Posteriormente supe, por Orellana, que una queja de toda la Asamblea de la ENA hubiera sido muy bien aprovechada por los enemigos de la ENA en la Dirección de Presupuestos.

Los franceses.

Bernard Burel causó una inmediata buena impresión en todos: "Se integró desde el primer momento ", me comentan.

A los pocos días se hizo cargo de gestionar la jornada de capacitación de la ENA en el puerto de San Antonio. Allí, Bernard lanzó el desafío de clausurar la jornada de San Antonio con un partido de futbol entre los participantes de los cursos y los empleados de la ENA de Santiago, además de un asado campestre. El desafío fue asumido de inmediato por los "Enanos" y las "Enanas". Al final, el resultado fue 10x1. Picados, propusimos no darle ni un certificado a los jugadores y menos a los autores de los humillantes goles. Pero después del vino, se impuso la buena lid. Le propusimos a Bernard que la próxima vez mejor desafiara a nuestros clientes a un campeonato de dominó.

Poco tiempo después, y en ausencia de Patricio Orellana, me tocó recibir a Claire Ival en la ENA, venía de Francia junto a Arnaud su esposo, un destacado académico matemático. En ese momento los trabajadores de la ENA participamos en jornadas de defensa del gobierno popular frente a la sedición. La derecha arremetía contra el gobierno financiando una artificial huelga general de los camioneros, que buscaba paralizar y desabastecer el país.

Claire y Arnaud se voluntariaron de inmediato. Juntos permanecimos una noche completa, el turno más impopular y el más peligroso, en las oficinas del Parque Cousiño, lugar donde carabineros mantenían los camiones requisados por el gobierno. El asunto se complicó por cuanto se esperaba un ataque armado de "Patria y Libertad", la organización terrorista neo-nazi. Se nos informó que la guardia que protegía el recinto repelió exitosamente en dos oportunidades ataques armados esa noche, hubo disparos en ambas direcciones.

Cualquier vehículo o movimiento sospechoso en el parque era de inmediato comunicado a nosotros en la central. Gran tensión. Con Claire y Arnaud, estuvimos toda esa fría y húmeda noche en esta patriótica actividad en representación de la ENA y en defensa del gobierno popular y constitucional. Debe haber sido una dramática experiencia para una relatora y académica a pocos días de su llegada desde Paris.[20]

Esta acción nos puso en una situación excepcional. Estábamos frente a frente a los sediciosos nacionales y a la conspiración internacional liderada por el gobierno de Nixon y la CIA. Este episodio enriqueció el contenido y la discusión con los asistentes a nuestras sesiones de capacitación a través del país. Ya no

20 Comentario de Claire sobre esta noche en su carta del 12 de noviembre.

sólo éramos profesores o relatores, ahora éramos testigos directos de la conspiración contra el gobierno y los trabajadores.

No sabíamos entonces que un año después, echados de Chile por el golpe, conversaríamos con Claire y Arnaud sobre estas experiencias, cómodamente cenando en su departamento de la Universidad de Columbia en New York City.

Los relatores-gestores.

Los "relatores", además de cumplir con su función capacitadora, son también empresarios de la ENA, son relatores-gestores, generan jornadas de capacitación con empresas y servicios. Esta vital función incluye identificar el contacto oficial y convencerlos de la necesidad de usar los servicios de la ENA. Pero también son gestores académicos, investigadores y articulistas para el Boletín de la ENA.

Me cuentan los relatores-gestores, que, en un comienzo, conseguir un acuerdo o contrato de capacitación con alguna empresa o servicio, era un trabajo muy solitario y de muchas tensiones.

Poco a poco se pulen y se educan en la forma profesional de lidiar con jerarcas de alto vuelo. Deben negociar la contratación de los servicios de capacitación de la ENA con las empresas y los servicios del estado hasta arribar a un contrato con especificaciones económicas, alojamiento, transporte y responder a muchas preguntas.

De esas conversaciones sale el programa de clases del programa diseñado el cual tiene un patrón a seguir pero es suficientemente flexible para adecuarse a las necesidades específicas del lugar. Primero va el paquete técnico administrativo y finanzas, seguido por una introducción a las Ciencias Sociales y se termina con una presentación sobre la participación y se abre a consultas y discusión de cómo podría adaptarse la Normas Básicas a la realidad de la empresa

Por lo tanto los relatores-gestores deben también preparar el programa y seleccionar los relatores que harán las presentaciones de cada materia. Deben elegirlos (las) no sólo dentro del pool existente en la ENA, tienen toda la autoridad para ello, pero también entre aquellos que están disponibles, que no están ocupados viajando. En muchas ocasiones se recurre a relatores invitados pertenecientes a otras instituciones, con la venia de la Dirección.

Justo es decirlo, todos tienen sus preferencias personales. Tanto los relatores-expositores como los relatores-gestores. Estas son categorías intercambiables. Un relator-gestor puede ser relator-expositor en otra jornada de capacitación y viceversa. Lo natural es que todos tienen sus preferidos o preferidas. Cada relator-gestor desea que su proyecto con determinada empresa o servicio resulte exitosa, por eso tratan de asegurar los relatores que, en su criterio, son los mejores y más atrayentes para los asistentes al programa.

Así es que la competencia y la negociación se traslada siempre desde la compañía o servicio hasta las oficinas de la ENA. Esta, a veces frenética competencia contra el tiempo, aparecería como una potencial fuente para roces. Sin embargo, nunca alteró las magníficas relaciones personales.

Por su parte, los relatores-expositores también prefieren formar equipo con sus compañeros de ajedrez, de oficina, amistad o por cualquier otra preferencia o afinidad. Pero la competencia, negociación y preferencias también alcanza a las localidades, las ciudades, empresas y servicios donde se planea realizar el programa de capacitación. Desde el punto de vista del relator-expositor no es lo mismo ser relator en una fábrica de peinetas en Santiago que en la gran minería en el norte. Hay localidades o empresas o servicios más interesantes y atractivos que otros. Así, la competencia y la negociación es civilizadamente feroz.

No obstante, siempre predominó una natural camaradería reinante. Se forjaron grandes amistades. Alguna incidencia en este buen ambiente de trabajo puede originarse en que los trabajadores-relatores aparecen y desaparecen. Es una población flotante que la sección administrativa de Eduardo Isla maneja muy fluidamente. Los encuentros son breves, sólo por unos días. Unos regresan a Santiago mientras otros, de otras especialidades, llegan a completar el ciclo de capacitación programado. Así se reanuda la conversación o discusión, se completan e inician nuevas partidas de ajedrez, se comparte...

Cuando hay tanto movimiento y actividad las relaciones se establecen sobre bases más sustantivas y sólidas, no hay tiempo ni espacio para frivolidades. Esa es la siempre presente atmósfera de trabajo en la ENA.

Un día en la ENA.

Las oficinas de la ENA son pura ebullición. Gente saliendo de una oficina y entrando en otra con papeles en la mano, gente en el teléfono de larga distancia, llamados a viva voz, Es un volcán en actividad, eso es nuestra oficina.

Esto incluye, ocasionalmente, los fines de semana. Muchos sábados nos reunimos distendidamente para trabajar o simplemente para charlar en la oficina de Orellana. Lo curioso es que toda la charla gira alrededor del trabajo. El centro está en la persona de Patricio Orellana, el "Pato", un personaje que no necesita estar en todas, para estar. La ENA es, sin duda, su gran creación, mejor dicho, su gran re-creación. La re-inventó contra viento y marea.

A menudo, los tranquilos sábados instala en su oficina un trípode con su tela, prepara su paleta y pinta mientras conversa. Allí están Vitelli, Prado, yo y otros y otras... Toda la atención está centrada en los temas nacionales, la política, la economía y naturalmente sobre aspectos relativos a los programas o proyectos de la ENA. A veces se trata de terminar un proyecto, preparar un documento, a veces simplemente de discutir las eventualidades políticas en el macro-hervidero que era el país total.

Es un fenómeno muy curioso, que desafía el estereotipo, observar un grupo de jóvenes funcionarios del Estado discutiendo con tanta intensidad y preocupación sobre su trabajo y el destino del país y de sus trabajadores, en un tranquilo fin de semana. Orellana está siempre listo para trabajar y producir algo que ayude a todos a hacer un trabajo más efectivo. La charla se hace más fácil con una botella de vino tinto, un trozo de queso y pan "marraqueta" o "pan francés".

Orellana nos recomienda usar nuestro tiempo libre en las tardes provincianas para mostrar audiovisuales en escuelas, locales sindicales y lugares públicos. O simplemente ofrecer dar charlas sobre diferentes aspectos del proceso chileno abiertas para todo público. Todo esto en los momentos libres en provincia. Todo lo que vemos y lo que hacemos es en función del trabajo, de nuestro trabajo en la ENA. Esta entrega sobrepasa las obligaciones formales porque lo que subyace son principios comunes, aunque con matices, los que defendemos con pasión y tenacidad.

En una oportunidad, Orellana está muy entusiasmado con unas hermosas diapositivas de gran calidad artística con subtítulos en ruso, que le facilitó un trabajador de la industria forestal y maderera.

Los colores ocres eran predominantes, eran hermosas y emotivas historias con la profesional y atractiva voz de Franz Barrios y una muy buena y apropiada selección de música. Eran tres humanas historias de la Revolución Rusa que emocionaban incluso a quienes no compartían el contenido político.

Personalmente lo comprobé mostrándolas en una fiesta familiar con muchos niños. Todo el mundo, incluyendo sus padres, las disfrutó. Lo mismo hice en el terreno. En Copiapó, en una planta de ENAMI y de la Minera Santa Fe, sus directivos me pidieron verlas, con el mismo emocional resultado. Algunos seguimos esta práctica de Orellana de autogestionarse una actividad productiva durante el tiempo libre después de la jornada provinciana.

Los inventores.

Los inventores surgieron como una respuesta al boicot a escala mundial orquestado por el gobierno de Richard Nixon, que impedía la llegada de equipo y repuestos destinados a la minería del cobre. De allí provenía "el sueldo de Chile". Durante nuestras presentaciones en la ENAMI, los trabajadores nos cuentan que ante este ataque criminal, apareció el genio inventor de los trabajadores que vino al rescate del país.

Se trata que en las minas se hace un intenso uso de las "sopapas", que tienen la forma de las que se usan en los toilettes y que sirven para amortiguar el traqueteo de las agujas de las perforadoras penetrando las paredes de la mina. Ocurre que cuando esas sopapas se gastan por el intenso uso, se reemplazan

con nuevas que se importan por contrato, desde USA, junto a las perforadoras y la maquinaria. Debido al boycot, llegó el momento en que ya no había sopapas. Pero un trabajador experimentó con sopapas desechadas por el uso, encontró la fórmula para devolver a las sopapas su firmeza y elasticidad. ENAMI y los sindicatos impartieron la orden de recoger cada sopapa desechada y enviarla a una planta para su rejuvenecimiento.

La aparición de "los inventores" en el escenario nacional dio inicio a una campaña en todo el país de estímulo a la creación de los trabajadores. Esta fue una exitosa campaña que incentivó la aparición masiva de inventores y creadores con sorprendentes resultados. Desde la plataforma de la ENA llevamos y traemos experiencias locales y de los inventores, que compartimos con los trabajadores que participan de nuestras jornadas de capacitación.

Esta experiencia de los inventores, es también una prueba de lo que discutimos en clases referente al valor de la experiencia vital directa. Y este siempre ha sido uno de los postulados de la capacitación de la ENA. Un trabajador que ha estado operando una máquina por años, la conoce al dedillo, le sabe sus mañas, sus ruidos y quejas. No hay ingeniero, por bueno que sea, que conozca una máquina específica, mejor que su operador. Es ese capital el que la participación toma en cuenta para enriquecer la producción y las relaciones laborales. Se valora la experiencia del individuo trabajador y éste se siente reconocido y apreciado en su función.

Este factor incentiva a los trabajadores, especialmente si se sienten contribuyendo al desarrollo del país y de ellos mismos. Como consecuencia, la experiencia del trabajo diario y rutinario, cambia de signo. La frustración da paso a la esperanza, la desidia a más altos estándares de autoexigencia y responsabilidad laboral y la enajenación a mayores expectativas para el trabajador como un todo.

Aquí es donde la participación materializa su potencia al ensanchar el horizonte del trabajador, afectando positivamente la relación humana con el trabajo.

Después del naufragio.

Después del golpe de estado de la derecha y los militares y la muerte del Presidente Salvador Allende, la ENA subyace en mis pensamientos por años. Para el fatídico día Martes, 11 de Septiembre de 1973, yo ya no trabajaba en la ENA. Llamé a algunos ex compañeros de aventura, y, salvo Vera Korolkov, fue sin resultado. El terror hace ser precavido.

Nos encontramos con Orellana. Patricio, que también había sido exonerado como Profesor de la Universidad de Chile, debía retirar su último cheque mensual, en la Escuela de Derecho de esa universidad. Me pidió le acompañara y esperara afuera en su citroneta. Me dejó la llave para que lo siguiera en el caso de que lo detuvieran, para así saber de su destino e informar a su familia.

Había tensión. Quizás nada pasaba o bien podía desaparecer y luego reaparecer flotando en el cercano Río Mapocho. Dependía de muchas variables, incluyendo la psiquis de un oficial ansioso de ganar "puntitos" con sus superiores. Patricio se bajó y caminó con dignidad hacia la gran entrada con un pequeño bolso con pertenencias básicas como calcetas gruesas, cepillo de dientes, pasta dental y otras.

Esperé largo rato, buscando verle. Pensé que lo habrían sacado por una puerta trasera. Dejé la "Citrola" por un momento y fui a dar un vistazo a tranco firme, no era aconsejable correr. Grande fue mi alivio al verlo bajar por las escalinatas. La realidad había cambiado en Chile, ir a cobrar el último cheque mensual después de una larga y fructífera carrera profesional, era una riesgosa e incierta misión. Muchos desaparecieron en la empresa[21].

Meses después, llegando a New York para estudios graduados, mi gran amigo Patrick Peppe, de la prestigiosa Universidad de Columbia, me informa que un grupo de colegas tenía interés en tener una charla social conmigo acerca de Allende y la Unidad Popular. El enorme departamento está cerca de la Universidad. A sólo una cuadra donde meses después nos encontraríamos con Claire, Arnaud y Vera. El departamento estaba repleto de profesores y conocidos cientistas políticos especialistas en América Latina.

Al llegar, se me acerca sonriendo alguien que me recibe con una gran abrazo, era Dick Parker con quien trabajamos en la ENA. Entonces, nunca se dio la oportunidad para conversar. Siempre pensé que el ajedrez básico de la estrategia de la Unidad Popular, durante los mil días del gobierno de Allende, consistía en ganarse o neutralizar a la aún potente DC. Esta perspectiva era difícil de implementar sin una gran madurez y disciplina.

Dick, de su parte, publicó meses antes del golpe de estado, un oportuno y excelente libro sobre el inminente peligro del fascismo en Chile. Y documentó que esta tendencia terminaría perjudicando la ambición DC de volver al gobierno. Dick señalaba que, de producirse el derrocamiento de Allende, la DC sería la próxima víctima.

Documentó la tesis del error de la democracia cristiana al creer que a la caída de Allende, el gobierno volvería inexorablemente a la DC, fundamentando que la DC contaba con el ex Presidente Eduardo Frei Montalva. La derecha, en cambio, no tenía ese líder nacional, de acuerdo a esta visión. La publicación del libro causó un eléctrico revuelo nacional. La derecha acusó al extranjero Dick de insultar a las Fuerzas Armadas de Chile y las instó una vez más a intervenir en contra del gobierno constitucional. Comenté a los asistentes, que Dick se convirtió en una personalidad nacional con el apoyo de casi la mitad del país y

21 Conversación con P. Orellana, nov 2011: "Allí me encontré con el Demócrata Cristiano que había sido nombrado Director de mi Escuela (Ciencias Políticas) y yo lo insulté y armé una gresca. Él me dijo que estaban allí para asegurar que el nuevo gobierno fuera democrático (cuando estaban matando a los de la UP sin ninguna razón)."

la otra mitad pidiendo su cabeza. Compartimos la noticia de nuestro encuentro entre vítores de los asistentes.

La ENA estuvo por todas partes en la conversación de esa noche de Septiembre de 1974, en ese departamento del Upper Manhattan en New York.

Epílogo.

La ENA en su corta existencia tocó muchas vidas, incluidas las nuestras. La ENA nos permitió dejar un rastro de una parte importante de nuestras vidas en un momento histórico de alta visibilidad internacional. Hicimos todo lo que pudimos "...pero eran cuatro puñales...".

Así y todo, somos parte de esa historia, gracias a la existencia de una entidad como la ENA. No nos conocíamos de antes, sólo nos conectó una relación de principio, principios que dan fundamento a nuestras vidas.

Diferentes historias personales, profesiones, nacionalidades, lenguas, diferentes acentos, persuasiones políticas, un abanico humano con un objetivo positivo y común, el apoyo al gobierno visionario del Presidente Salvador Allende.

Sin embargo, había algo en la atmósfera que presagiaba la tormenta por venir y que sabíamos debía resolverse de algún lado, algún día. Mientras más durara el gobierno aumentaban nuestras posibilidades de hacerles la tarea más difícil y desalentadora a los facciosos y a los oportunistas nacionales. Aunque ignorábamos de qué lado terminaría todo, estábamos ciertos que cualquiera fuese la resolución, afectaría nuestras vidas y las de todos, de una manera dramática. Esta impresión diaria era tan intensa que nos marcó a fuego y eso se notaba en cada minuto y en cada acto.

La ENA fue una experiencia totalizadora que involucró la vida completa de cada componente humano. Había algo del espíritu propio de una hermandad o cofradía a cargo de una tarea histórica que afectaría a millones de personas e instituciones y que trascendería los límites nacionales. Participamos activamente en un proceso que nos permitió pulsar el ritmo y las vicisitudes y avatares de un país altamente tensionado en todas su fibras... y como dice Hamlet, "...the rest is silence".

Hoy, a cerca de 40 años de los hechos, cumplimos con la responsabilidad de entregar esta rica e inédita experiencia humana y política descrita en este libro, para que sea divulgada y aprovechada por los pueblos y los gobiernos progresistas de la región.

Nery Barrientos Montes
Viña del Mar, 15 de noviembre de 2011

Bernard Burel

¿Por qué siempre estuve interesado en que la historia de la ENA se escribiera?

Durante mi vida profesional, tuve la oportunidad de ocupar posiciones jerárquicas de alto nivel. Administré organizaciones públicas o semi-públicas contando con centenares de trabajadores, y a veces mucho más. Eran cargos con un contenido muy interesante. Actuaba a favor del bienestar de mis conciudadanos, amplias responsabilidades me habían sido confiadas. Tenía poder y honores. Pero ninguno de estos empleos me proporcionó más satisfacción que él que ocupé en la Escuela Nacional de Adiestramiento de Santiago de Chile entre los meses de junio 1972 y septiembre 1973.

A pesar de su brevedad, este período fue, sin duda ninguna, de una riqueza y una intensidad sin igual. Lo que queríamos hacer, los trabajadores de la ENA, era transformar la sociedad, fundar un nuevo orden social, permitir a los «pequeños», los «humildes», los «pobres del mundo»[22], ser reconocidos, acceder por fin (!) a la dignidad. Queríamos crear un mundo nuevo cuyo centro y cuya finalidad era el ser humano.

Nuestros esfuerzos colectivos tendían a dar a los trabajadores, a los que siempre se les negó el derecho de hablar, las herramientas intelectuales necesarias para entender el contexto en el cual se desempeñaban y poder participar auténticamente en la definición de los objetivos de sus respectivas unidades de producción o de servicio, los recursos a utilizar, la organización a establecer. En otros términos, tomar en sus manos su destino.

¡Que perspectiva más exaltadora para un joven de 25 años como yo!, educado en una atmósfera familiar modelada por el cristianismo social, quien participó activamente en las luchas estudiantiles de mayo 1968, miembro del Parti Socialiste Unifié, partido minoritario en la Izquierda francesa, y cuyo objetivo era reconciliar socialismo y democracia! Es por eso que participar en la «experiencia» chilena de transición al socialismo por la vía democrática fue una oportunidad, sin igual a lo largo de mi vida profesional. ¡Vivía un sueño! La utopía se volvía realidad...

En la ENA, nuestro trabajo tenia sentido. Los valores que promovíamos, los ideales que nos inspiraban se llamaban: Justicia, Democracia, Libertad, Dignidad, Ética, Solidaridad, Fraternidad, Derechos Humanos, Esperanza. Eso explica el fantástico entusiasmo que nos animaba y que nunca más conocí en mi carrera profesional.

Además del placer de descubrir un país tan lindo como Chile, de la felicidad que proporcionaba el encuentro con un pueblo tan acogedor como el chileno,

22 Primer verso de la Internacional.

lo que apreciaba más era trabajar en un ambiente laboral muy joven e internacional. Esta mezcla de chilenos y extranjeros, cada uno con su propia experiencia, su cultura, sus convicciones políticas y filosóficas, constituyó para la ENA una riqueza rara, una fuerza notable y la raíz, sin duda, de sus numerosos éxitos.

Esta fraternidad que nos unía, este sentimiento colectivo de vivir una experiencia única, de hacer un trabajo justo y útil, explican la fuerte motivación de los trabajadores.

Las graves dificultades de financiamiento que tuvo que enfrentar la ENA, debido a la abierta hostilidad de los partidos de derecha en contra del rol que jugaba esta escuela, la fuerte radicalización del contexto político nacional, representaban nuevas razones para un mayor compromiso por parte del personal de la ENA. Tal implicación no se puede explicar sino por el alto nivel de conciencia de los trabajadores y por el agudo sentido de sus responsabilidades.

Aquí, conviene rendir especial homenaje a Patricio Orellana. Su rectitud moral, el cumplimiento escrupuloso de sus compromisos políticos, la firmeza de sus opiniones, actuaban como un potente incentivo por sus colaboradores. A pesar de su carácter un poco «rezongón», el Director de la ENA supo difundir su ánimo, su determinación de que la ENA cumpla plenamente y exitosamente con sus deberes, tanto con el pueblo chileno como con el proceso de transformación político, económico y social impulsado por el gobierno de Salvador Allende. Por sus propios méritos, por el ejemplo que constituía, logró alentar su equipo, hacer que cada uno dé lo mejor de si mismo, crear en esta institución un verdadero entusiasmo colectivo.

Me alegro que este documento recuerde lo que fue la ENA, el quehacer de sus trabajadores, los valores por los cuales luchaban, los ideales que los animaban. La historia de la ENA merecía ser relatada pues, desde cualquier punto de vista, lo que hizo la ENA es ejemplar, casi único.

Me alegro que mis hijas, mi hijo, mis nietos, las nuevas generaciones, al leer este documento, estén convencidos que el mundo que les transmitimos, este mundo donde el dinero reina y es dueño, donde la acumulación de bienes materiales se ha vuelto en la finalidad de la vida, este mundo cuyo sistema económico neoliberal deja al borde del camino a millones y millones de hombres y mujeres, que considera al ser humano como una mera mercancía, que agota de tal manera los recursos naturales del planeta que su equilibrio ecológico es permanentemente amenazado, este mundo no es el mundo que, con mis compañeros de la ENA, queríamos edificar.

Bernard Burel

Toulouse, Septiembre de 2011

LAS TRIBULACIONES DE UN ASESOR FRANCÉS EN LA ENA
(Chile 1972 - 1973)
Extractos de cartas de Bernard Burel.

San Antonio, 5 de Julio 1972

... «ENA quiere decir Escuela Nacional de Adiestramiento. Esta escuela está encargada de un amplio programa de capacitación de los funcionarios públicos de nivel bajo e intermediario así como de los obreros de las empresas del área social. Este programa tiene un carácter masivo y anti-elitista. Se articula alrededor de dos principales ideas:

87. capacitación técnica (por ejemplo: Administración de empresas u Organización y Métodos)

88. concientización para el proceso de transición al socialismo.

Desgraciadamente, los recursos para realizar este amplio programa son escasos. La ENA cuenta solamente con unas cuarenta personas, más algunos docentes externos que se contratan para clases específicas. En conformidad con una voluntad de descentralización, los relatores de la ENA salen muchas veces de Santiago para dar clases en provincia. Se quedan allá una semana, 10 días o un par de semanas. Así es como fui llamado para viajar a San Antonio, pequeño puerto ubicado al oeste de Santiago, para dar clases de gestión financiera. Los tres primeros días han sido dedicados a observar el enfoque de estos cursos, la pedagogía utilizada, etc.

A partir de hoy, y hasta el fin de la semana, me toca hacer las clases. Tengo confianza, pues la semana pasada, conocí a los obreros que se registraron en el curso. En seguida, me aceptaron. Durante el almuerzo que tomamos en el refectorio de la empresa, me interrogaron sobre Brigitte Bardot, la bomba atómica francesa (que aquí hace mucho ruido...) y de las desigualdades en los sueldos y las soluciones para ponerle remedio. Estaban muy felices que el «profesor» venga discutir con ellos en el sitio mismo de producción y no nombrado de improviso desde el exterior para dar una clase de manera magistral y tecnocrática.

Lo que me entusiasmó más es ver estos obreros que, después de largos y duros días de trabajo, se quedan, con mucho fervor, dos horas más para aprender técnicas tan complejas como el método PERT o cómo leer el balance de una empresa. Eso, sin ninguna esperanza que estos cursos de la ENA y que los nuevos conocimientos adquiridos representen para ellos un factor de promoción. No; vienen aquí para aprender técnicas imprescindibles para ejercer efectivamente el poder que les otorga la ley. Dan cuerpo a esta ley. En efecto: ¿Qué significa una ley que no se traduzca en los hechos, qué no se vuelva realidad?

Ver estos obreros tan deseosos de aprender para salir de su condición de proletarios, de no ser más meros engranajes de la máquina productiva, que ambicionan volverse hombres libres, capaces de influir sobre su propio destino, eso permite confiar en el porvenir.»

Santiago, 15 de julio 1972

«...El trabajo en la ENA sigue apasionante. Esta semana ha sido dedicada a un seminario interno a la ENA sobre el tema de la participación. Distintos puntos han sido considerados: «Participación y Burocracia», «Participación y Poder», «Experiencias de participación en el mundo» (incluida la francesa).

El objeto de esta discusión era preparar un plan de capacitación sobre este tema en todo Chile. Este plan, de una duración de un año, me llevará a viajar de Norte a Sur de Chile con el fin de «predicar». Es una gran oportunidad, pues la diversidad de los paisajes es conforme con la longitud de este país (¡4500kms!). Además, el contacto directo con los trabajadores, en el mismo contexto de sus empresas, da a esta tarea una dimensión humana inestimable.

En el marco de este trabajo, luego voy a ir a dar clases de gestión financiera en la empresa «El Teniente», segunda mayor empresa chilena de extracción de cobre. Mis clases están incluidas en un curso de capacitación sobre el tema general: «Planificación y Desarrollo Social»...

Santiago, 22 de julio 1972

«...Mi trabajo me apasiona. Transmitir mis conocimientos para permitir la capacitación de los más humildes y favorecer su emancipación me llena de satisfacción y corresponde a mis convicciones más profundas. Trato de utilizar al máximo mi experiencia en el IIAP[23]. Despliego toda la ingeniosidad de la cual soy capaz para que mi aporte sea lo más fructífero posible. Espero mucho del cumplimiento de mi tarea, pues, para mí, es una experiencia completamente nueva. Pienso que debería resultar positivo. Por lo menos, es en este sentido que laboraré con todas mis fuerzas»...

Santiago, 15 de agosto 1972

...»Vuelvo del Sur de Chile. Estaba la semana pasada en Puerto Montt (800 kms al sur de Santiago) para organizar un curso de capacitación en esta ciudad. Allá, empecé a aprender el trabajo de coordinador. Esto consiste en llegar en una ciudad de provincia con una o dos direcciones en el bolsillo y arreglárselas para organizar el curso. ¡Eso requiere cierta habilidad en materia de relaciones públicas y... mucha fe! En efecto, a pesar que el representante de la ENA sea

23 Instituto Internacional de Administración Pública de París.

siempre muy bien acogido, hay que insistir ante los jefes de servicios y de las direcciones descentralizadas de los ministerios para que se decidan a promover el curso, hagan entender a sus colaboradores el interés del curso, la necesidad de la capacitación, etc. A veces, es bastante difícil mover la burocracia.

Sin embargo, no quiero ensombrecer demasiado la situación pues los trámites concluyeron favorablemente. Nuestro curso tuvo mucho éxito. Frente al gran número de inscritos, tuve que organizar un tercer curso para los obreros de las distintas corporaciones. Las clases tienen lugar en una escuela de la comuna, después de la horas laborables: entre las 18.00 y las 21.00 horas, en tarde. El sábado es de 9.30 y 12.30. Para mí, esta experiencia de organización de un curso es realmente muy interesante. Me permite probar mis capacidades en este campo. Regreso a Puerto Montt el próximo domingo para dar, durante toda la semana, una clase de «Programación de actividades»...

Arica, 9 de septiembre 1972

...«Estoy en la ciudad fronteriza con Perú. Aquí, doy una clase de gestión financiera a los obreros de Citroën. Más exactamente, a los miembros de los sindicatos que, a lo largo de los años, lucharon con constancia y empeño para defender las condiciones de trabajo de sus compañeros en esta empresa capitalista francesa. Menos de un mes después del ingreso de Citroën en el área social, temía la reacción de los obreros frente a este nuevo «profeta» francés. ¿Qué viene a hacer aquí? Una vez más, aprendí de la clase obrera. Aprendí que ella no juzgaba según la nacionalidad, el color de la piel o la religión, solamente según lo que dices y sobre todo, lo que haces. Entonces, hice mis pruebas, y al final del primer curso, puedo decir que he sido reconocido como un hermano, un compañero de lucha. Pero te confieso que durante las dos primeras horas del curso iba angustiado. No se podía tropezar...»

Santiago, 18 de septiembre 1972

... «El curso de Citroën resultó muy bien. En el formulario de evaluación, mi clase recibió una nota de 7/7 por parte de 90% de los participantes.

Todas las observaciones de los obreros concluyeron sobre la necesidad que yo vuelva a Arica para dar la misma clase, pero más profundizada y para más obreros de Citroën. ¡Tengo trabajo para rato pues son casi 1000 personas en esta empresa! Bueno, hay que precisar que había preparado este curso con una atención particular.

Durante una semana, hice un análisis, estático y dinámico, de la evolución de Citroën durante los tres últimos años. Logré conseguirme los balances de la empresa y es sobre la base de estos documentos, que hemos trabajado con los participantes. Les expliqué cómo Citroën había financiado su programa de

inversiones, analizando la evolución de la estructura financiera de la empresa. Les expliqué también porque Citroën no declaró ningunas ganancias estos tres últimos años a pesar del desarrollo de sus ventas. Porque no hubo ninguna gratificación distribuida al personal. Discutimos cuales acciones deberían ser emprendidas a partir del mes de noviembre, donde se inicia el acuerdo entre CORFO y Citroën.

El curso se clausuró muy bien. Yo había solicitado un grupo folklórico de la Universidad de Chile para que venga tocar lo mejor de su repertorio. También, había solicitado un grupo de mimos que se inspira del mimo Marcel Marceau.

Después de la ceremonia de entrega de los diplomas, acto siempre impregnado de solemnidad, fuimos a comer. Celebremos tanto la clausura del curso como las fiestas patrias. El vino era excelente y abundante. Los obreros, olvidando el cansancio, cantaban a voz muy alta las canciones más conocidas del folklore del Norte Grande. Yo, terminé la fiesta en muy buenas condiciones...»

Rancagua, 8 de diciembre 1972

«...Estos últimos tiempos, mi programa de actividades fue especialmente cargado. Tres semanas atrás, estaba en Quintero, dónde está la refinería de cobre más grande de Chile, 15 días atrás, estaba en la ciudad costera de Constitución, 300 Km. al sur de Santiago, en una empresa de celulosa de gran tamaño.

La semana pasada, en Concón, en una inmensa refinería de petróleo. Ahora, estoy, por dos semanas, en Rancagua, 80 Km. al sur de Santiago. El curso es organizado para los obreros de la empresa minera «El Teniente» (ex-Braden-Kennecott Corporation S.A.). En esta mina no pueden entrar las mujeres, ya que, un día, la presencia de una mujer coincidió con un desprendimiento»...

Santiago, 27 de mayo 1973

«...Hoy día, era el tercer día nacional del trabajo voluntario. Con dos relatores de la ENA y Danielle (mi esposa), fuimos a desbrozar un terreno que debe servir a la instalación de un jardín infantil. Frente a la radicalización de la derecha, la movilización de los trabajadores de la ENA es máxima. Mañana, regreso a Talca por una semana más.»

Santiago, 16 de octubre 1973

«...En cuanto a la ENA, a pesar de la larga entrevista que tuve con el nuevo Director de la ENA y el Sub-Director de Presupuestos, no te puedo decir algo nuevo. No sé lo que va a suceder. Lo cierto es que la discusión fue muy difícil para mí. Enumeraron en forma muy detallada todas mis acciones de «cabecilla» o «instigador»:

- «a fines de 1972, Ud. pronunció violentas diatribas en contra de los trabajadores demócrata-cristianos de la ENA, acusándoles de ser responsables de los problemas de financiamiento de la escuela por haber entregado a diputados de su campo político datos muy precisos respecto a la actividad de concientización desempeñada por la ENA,

- «Ud. tuvo una activa participación en la instigación y la realización de la «toma» de las oficinas de la Dirección de Presupuestos.

- «Ud. tuvo un agudo altercado con el Director de Presupuestos.

- «en otra ocasión, Ud entró sin autorización en la oficina del Director, cuando él estaba ausente de su oficina

- «Ud. fue una de las tres personas que quemaron papeles el 11 de septiembre, hecho de particular gravedad, etc., etc. »

¡Muy bien informados los muchachos! Dieron detalles, apellidos, testimonios. De seguro, los servicios de Inteligencia Militar trabajaron muy bien. Incluso, encontraron en la DIPRES documentos del Partido Socialista en los cuales figuran varias veces mi apellido. ¡También, me explicaron porque Arellano [24]) no había mandado su memorando a la Embajada de Francia!

Todo eso con un tono muy cortés; pero la firmeza del discurso dejaba adivinar la conclusión. Es por eso que sin perturbarme, y con la misma cortesía, traté de replantear los hechos en el contexto, para tratar de disminuir su importancia, sin negarlos pues, de lo contrario, mi posición hubiera sido insostenible.

Por supuesto, no les emocioné. Ni mucho menos. Entendí con media palabra que quieren despedirme lo antes posible ¿Quizás expulsarme? Para ellos, soy un líder, un activista. Y eso, no les gusta. Por otro lado, no quieren crear un lío con la Embajada de Francia.

Creo que vamos hacia un término medio, un compromiso. Me mantendrán, pero sin trabajar en la ENA.

Pienso que la próxima semana, las cosas se van a aclarar...»

Bernard Burel

Toulouse, Septiembre de 2011

24 Vladimiro Arellano era el Director de Presupuestos durante el gobierno de Allende.

Tarzan de Castro

Chile: esperanza, prisión y masacre.

Al principio del año 1973 había pasado, en tres períodos, más de 4 años de prisión política en las cárceles de la dictadura militar brasileña. Mi compañera de entonces, Maria Cristina Uslenghi Rizzi, uruguaya, había sido castigada el doble. Sometida a crueles torturas en cárceles del Brasil como presa política, fue entregada a las fuerzas de represión uruguayas y mantenida prisionera política por largo tiempo, nuevamente torturada de forma bárbara.

Con ayuda de familiares que nos garantizaban la comunicación entre las cárceles, habíamos combinado que, si sobrevivíamos, iríamos a vivir a Chile, que en aquel momento pasaba por la extraordinaria experiencia de transformación democrática. El primero de los dos que lograse salir de la cárcel iría para Santiago, para esperar la libertad del otro.

Cuando salí de la prisión en San Pablo, Cristina ya había llegado a Santiago y con la ayuda de sus compañeros de luchas políticas uruguayos y chilenos estaba trabajando en la ENA – Escuela Nacional de Adiestramiento, importante institución del Gobierno de Salvador Allende, que promovía la formación y capacitación permanente de los funcionarios públicos de la administración directa y de los trabajadores de las empresas estatales de Chile.

Bajo el Gobierno Allende la ENA vivía una verdadera revolución en sus objetivos pedagógicos y de contenido. Pasó a tener como meta el llevar enseñanzas de instrumentos teóricos y prácticos para que sus alumnos, funcionarios y trabajadores, comprendiesen y participasen activamente de las transformaciones que estaban ocurriendo en el país. Cristina trabajaba como Editora del boletín informativo publicado periódicamente por la ENA.

Ella y otros amigos latino-americanos me presentaron al Director, Patricio Orellana Vargas, quien después de algunas entrevistas aprobó mi contratación como Relator de Ciencias Políticas. Este fue tal vez uno de los momentos más felices de mi vida profesional por la oportunidad de trabajar en ambiente tan acogedor y bajo la orientación del iluminado maestro que es Patricio.

Fui designado para participar en un curso para los trabajadores de las minas de manganeso en la región de Coquimbo. El 11 de septiembre de 1973 estaba dando clases en un salón improvisado en la profundidad de la mina, cuando fui convocado por la dirección de la empresa.

Subí a las oficinas encontrando al director, que parecía bastante nervioso y que me dijo inmediatamente: "Como ya temíamos, empezó un movimiento militar golpista en Santiago y ellos están venciendo. Como Ud. es extranjero y estamos seguros que la mina será ocupada por los golpistas, creemos que es conveniente para su propia seguridad que salga de aquí y vuelva inmediatamente para la capital."

Salí directo para la estación y tomé el primer tren para Santiago. Durante ese dramático viaje la dura realidad me quedó muy clara: el golpe de estado, prácticamente victorioso, estaba empezando la mayor tragedia del pueblo chileno. Algún tiempo después oí decir que la mina fue rápidamente ocupada por el ejército y que sus principales dirigentes habían sido fusilados allí mismo. ¡Sin duda ellos me salvaron la vida!

Fui a pie hasta la ENA con la esperanza de encontrar mi compañera y los demás trabajadores de la Escuela para decidir lo que hacer. El clima de tensión y miedo en la ENA no había paralizado a nadie. Encontré a Cristina que junto con nuestros colegas de trabajo, en una acción fulminante, destruían, quemaban papeles y objetos que pudiesen servir de motivo para perseguir a los trabajadores. Decidimos que ella iría hasta nuestra casa para, también allí, quemar y destruir papeles comprometedores en cuanto yo continuaría integrando el equipo de la Escuela.

Cuando Patricio decidió evacuar y cerrar la ENA, traté de volver a mi casa. Vivíamos en un apartamento en la calle Merced, cerca del cerro Santa Lucía, muy cerca del Palacio La Moneda. Me fue imposible llegar, pues toda la región estaba ocupada por tropas. Fui parado varias veces por soldados a los que conseguí engañar haciéndome pasar por funcionario de la embajada del Brasil.

Sin posibilidad de continuar en ese trayecto decidí volver para atrás tratando de ir a la casa de una pareja de amigos brasileños, compañeros de militancia y prisión en San Pablo, casa situada en el lado opuesto de la Plaza Bernarda Morín donde se situaba la ENA. Pensaba que podría ser un lugar más seguro para organizar una fuga.

¡Me equivoqué rotundamente! Esa misma noche una patrulla militar invadió de forma violenta todas las casas del conjunto. Los hombres éramos separados de las mujeres y algunos presos bajo insultos, patadas y golpes.

Sabiendo que en ese conjunto de casas vivían muchos extranjeros, principalmente latino-americanos (bolivianos, peruanos, argentinos, uruguayos, cubanos), nos colocaron contra el muro insultándonos. Decían "ustedes son la cloaca de América Latina, están aquí en Chile para implantar el comunismo, son terroristas hijos de puta, ahora están en nuestras manos, vamos a acabar con esta banda..."

Nos golpeaban y nos preguntaban de donde éramos, un verdadero terror que se volvería mucho peor cuando llegaron dos residentes que declararon ser cubanos, médicos voluntarios en Chile. El que parecía ser comandante de la tropa preguntó: "¿Cubanos?" y separándolos de los demás los puso junto al muro dando la orden: "Soldados, preparar las armas, apuntar, fuego...". Por un momento pensé que sería una simulación para aterrorizarnos, como lo hacían con frecuencia en Brasil.... Pero una vez más me equivoqué: los dos médicos cubanos fueron fusilados junto al muro, que se cubrió de sangre y partes de los cuerpos despedazados por las balas.

Mucho tiempo después supe que, durante el toque de queda que siguió al golpe, Cristina quedó aislada en nuestro apartamento y cuando logró salir tuvo la noticia del "fusilamiento de cubanos" en la puerta de la casa de los amigos que me habían albergado, cayendo en estado de desesperación.

No fue peor porque los compañeros extranjeros de la ENA que tenían alguna inmunidad diplomática se dedicaron con heroísmo y solidaridad a rescatar y encontrar refugio para los amigos en peligro.

Bernard Burel se dispuso a peregrinar por las morgues y hospitales de Santiago y le daba esperanzas a mi compañera de que yo no estaba muerto. Bernard y su esposa Danielle, así como Claire Ival y su esposo Arnaud, llevaron muchos de nuestros amigos a las embajadas que aceptaban refugiados, salvando sus vidas. Esta actitud solidaria continuó en Francia donde acogieron a muchos de nosotros en el exilio.

Los compañeros de la ENA eran todos así: gente fantástica, diferente, universal, consciente y solidaria.

Inmediatamente después del fusilamiento de los médicos cubanos nos tiraron a los demás en un vehículo militar y nos llevaron a un cuartel próximo del lugar, practicando violencias contra nosotros durante todo el trayecto: golpes, patadas, chicotazos... En el patio del cuartel nos amontonaron en posiciones dolorosas como de cabeza para abajo y piernas para arriba.

Al amanecer ninguno de nosotros podía cumplir la orden de bajar las piernas que habían perdido la circulación sanguínea por muchas horas. Mis pantalones jeans estaban rasgados, el cuerpo todo dolorido y lleno de hematomas, los testículos hinchados. Nos tiraron de nuevo en un vehículo militar y nos llevaron al Estadio Chile: ¡UN INFIERNO! Llegaban presos por centenas y éramos amontonados unos sobre los otros sin espacio y sin abrigo en un frío intenso. Los días siguientes fueron de horror y sufrimiento. Cuando llegaba comida, siempre insuficiente, los menos heridos nos quedábamos sin comer para proteger a los más necesitados. Algunos de nosotros pasamos muchos días tomando solo agua.

Había interrogatorios en los camarines, tortura masiva, asesinatos. Las informaciones que circulaban entre nosotros eran trágicas: la muerte del cantante Víctor Jara, las pilas de cadáveres en los corredores y en los rincones, las tentativas de suicidio. En el estadio, de tan lleno, no se podía dormir porque teníamos que mantenernos casi siempre de pié, sentados uno sobre los otros o de rodillas en el suelo. Hacíamos turnos para poder dormir un poco.

Pude ver con mis propios ojos una escena brutal, inhumana. Un oficial apareció en una especie de palco, frente a todos, empezó a gritar amenazas, hablando con orgullo del golpe, del régimen que seria instalado en el país: anticomunista y salvador de la patria. En ese momento se oyeron unos gritos y vimos un preso que parecía estar sufriendo un ataque de nervios, golpeando su propia

cabeza en el piso y en las paredes del estadio. Bajo la orden de "acabar con ese elemento" guardas avanzaron sobre el hombre y le aplicaron una inyección que lo doblegó de inmediato.

Se oyó un grito: "Abajo el nazismo, viva la libertad". El silencio mas absoluto fue roto por el oficial que gritó al micrófono: "¿Quién dijo eso?" Sin respuesta repitió más fuerte: "¿Quién dijo eso?" Uno de los presos se levantó y dijo: "Fui yo", a lo que el oficial ordenó: "Venga para acá". El hombre subió con calma y le confirmó al oficial frente a frente: "Si, fui yo". El oficial le dio un tiro en la cabeza, ordenó la rápida retirada del cuerpo asesinado y siguió con el mismo discurso amenazador.

Algún tiempo después nos transfirieron al Estadio Nacional de Chile donde seguían llegando millares de presos extranjeros y chilenos.

Allí quedó evidente que torturadores brasileños, policías civiles y militares participaban, no solamente de los interrogatorios y torturas, sino que también como instructores de sus colegas chilenos que aprendían rápido la especialidad adquirida por la dictadura brasileña. Sin duda esta colaboración fue institucional, atendiendo demanda de los golpistas de la incipiente dictadura militar chilena.

Bajo influencia de las presiones internacionales y con la intervención directa de la ONU y de las embajadas que se dispusieron a conceder asilo político a los prisioneros, muchos presos fueron liberados y amparados en instalaciones religiosas, mientras se preparaban los documentos para viajes. Yo fui uno de ellos.

Todos estábamos escuálidos, con la piel y los huesos, pareciéndonos con las imágenes que conocemos de los prisioneros de los campos de concentración de la 2ª. Guerra mundial. Nos alimentaban con mucha frecuencia, probablemente para que recuperásemos la apariencia de seres humanos antes de viajar para el exilio. A todos nos dolía mucho saber que los prisioneros chilenos continuarían en sufrimiento en el Estadio Nacional y en centenas de otras prisiones por todo el país.

Escribo este testimonio para participar en la publicación sobre la ENA, de los queridos compañeros de la Escuela. Espero que esta iniciativa sirva de ejemplo para que nunca más los países de América Latina sean asaltados por dictaduras y que nuestros pueblos puedan garantizar su progreso y desarrollo en plena libertad democrática. Si así fuera, habrá valido la pena.

Tarzan de Castro
Goiânia, Goiás, BRASIL
Enero de 2012

Nelly Fernández Negrete

Testimonio personal.

Llegada a la ENA, a fines de junio de 1972.

El 21 de agosto de 1971 se dio el golpe de estado del Gral. Hugo Banzer contra el Gral. Juan José Torrez, un Militar de izquierda en cuya gestión los movimientos sociales asumieron mucha importancia.

Los bolivianos, creamos entre otras la Asamblea Popular que sustituía al parlamento, en la cual estaban representados todos los sectores populares bajo la dirección de la Central Obrera Boliviana encabezada por la combativa Federación de Mineros.

El corto período de gobierno del Gral. Torrez lo vivimos intensamente; para nosotros, los marxistas bolivianos, la Asamblea Popular nos daba la ilusión de estar viviendo el período previo parecido a la Revolución Soviética con los soviets de obreros y soldados revolucionarios, estábamos en una época de avance del movimiento obrero y reflujo de la derecha. Nuestro entusiasmo fue bañado en sangre el 21 de agosto con el Golpe militar fascista.

Como era habitual en Bolivia desde el triunfo de la Revolución de 1952 donde los civiles armados derrotaron al ejército en tres días de enfrentamiento en las calles generando un período de avance con muchas conquistas populares, los jóvenes de la época nos considerábamos seguidores del ejemplo del Che Guevara inmolado en Ñancahuazu, por lo cual desde el Golpe fallido de Banzer en junio estábamos decididos a resistir con las armas.

Llegado el golpe, constatamos, esta vez, que los militares estaban preparados y dispuestos a acabar con cualquier foco de resistencia; después de un día entero de combate llegamos a la noche desbandados, algunos ya cayeron presos y la persecución era violenta por donde fuéramos.

Así caímos a la cárcel cuatro personas de mi familia. Mis hermanos menores salieron de prisión a los pocos meses gracias a la gestión de Amnistía Internacional que abogó porque los jóvenes menores de edad fueran amnistiados.

Por ser dirigente media del magisterio me beneficie por gestiones de la entrante Federación de Maestros, salí en fecha 23 de junio 1972. Los que salíamos exilados o con libertad condicional habíamos quedado en la cárcel reencontrarnos en Chile donde estaba en el poder el Dr. Allende.

A mi llegada en Chile encontré a mis hermanos en una casa donde vivían los del MIR; allí contactamos con gente que salió antes y que estaba trabajando en la ENA. Como yo salía de prisión, trabajar en la ENA, era un privilegio, por la orientación política y la visión con que se conducía.

No dudé que allí se estaba construyendo la sociedad socialista del futuro y me entregué completamente a su quehacer.

La ENA.

Comienzo de clases en Puerto Aysen, donde caminé por primera vez sobre 20 cms. de nieve; mis calzados bolivianos reventaron y me enfermé por el frío y cambio de alimentación, pero la experiencia educativa fue magnífica.

Los empleados chilenos allí eran gente acomodada de derecha, pero muy educados, trataban de asimilar lo que impartíamos y nos hicieron una fiesta de despedida. Quedé admirada de la estructura y organización de la ciudad parecida a lo que más tarde encontré en pequeños pueblos de Alemania.

Otra experiencia interesante fue Chile Chico. Llegamos en avión con Patricio Orellana y estuvimos casi dos semanas mirando el cielo, no pudiendo salir por mal tiempo, era peligroso el estrecho margen que tenían los pequeños aviones para operar entre dos flancos de cordillera. Allí encontré al pueblo chileno de tierra adentro, campesinos llamados "rotos" y mineros cuyas expresiones y reacciones eran parecidas a los mineros bolivianos.

Para contraste, expresaré algo que me paso en Talca donde como despedida nos invitaron a " chancho en piedra" ají molido en piedra, que los bolivianos comemos todos los días con las comidas y que le llamamos "llajwa", que en quechua significa algo que hay que lamer en pequeña cantidad por ser picante.

Mientras compartíamos se escuchaban anécdotas de que aquella ciudad por distinguida y por su poder económico despreciaba incluso a Santiago; su máxima era " Talca- Paris- Londres". Para rematar, se me acercaron un par de señoras también empleadas públicas que me preguntaron muy educadamente, ¿porque nosotros que tenemos buenos profesionales chilenos tenemos que contratar una boliviana?

Me sentí discriminada y entendí que a la gente de clase media de derecha mi presencia le ofendía y aprecié más aún el compromiso y claridad política de Patricio Orellana con respecto a otros profesionales latinoamericanos no chilenos.

La ENA, como experiencia educativa con visión planificadora y administración de avanzada que tenía que ver con los criterios de eficiencia y eficacia de la ENA francesa que estudié en el Instituto Internacional de Planificación en París, buscando al mismo tiempo promover la participación popular de trabajadores y administradores del estado con planteamientos de Paulo Freire y otros, era una novedad así como un contrasentido para la sociedad chilena de la época.

En ello nos embarcamos gustosos los jóvenes profesionales revolucionarios.

Fue una experiencia única, esto lo digo porque siendo socióloga pensaba que la burocracia era una lacra del capitalismo que había que eliminar, pero en

mi período de adaptación al medio, asistí a una charla muy interesante de Patricio Orellana que fundamentaba muy bien el origen histórico de la burocracia como una necesidad social. Entendí con cuanta propiedad reconocía la necesidad de una burocracia eficiente y bien montada propia del capitalismo en su país y cómo organizaba mentalmente su transformación para lo que debiera ser más tarde una sociedad socialista.

El era estricto y eficiente al mismo tiempo de cordial con su personal, en otras palabras contagiaba el espíritu de trabajo que se requería, y se tenía al interior de la ENA un ambiente de amistad y solidaridad revolucionaria entre personas de diferentes orígenes y nacionalidades, cosa que para la sociedad chilena de la época era extraño.

Otra cosa que me impresionó es que a pesar de las carencias y la falta de recursos se cumplía con el litro de leche diario como derecho para los trabajadores de la imprenta que por su trabajo necesitaban contrarrestar la contaminación a la cual estaban expuestos. En otras palabras mi trabajo en la ENA fue edificante en todo sentido pero fue intempestivamente truncado por razones políticas.

El "Tancazo".

Este fallido Golpe Militar que se presentó a principios de julio 1973 en Chile, era para nosotros un indicio claro de que el ejército estaba buscando revertir el proceso revolucionario chileno. Como respuesta, una impresionante manifestación de más de 100.000 personas llenó las calles de Santiago para festejar su fracaso cantando y moviéndose al ritmo de la " batea". Esto me apretaba el pecho porque ya habíamos sufrido las consecuencias del golpe en Bolivia, Brasil, Uruguay, Argentina.

Los días siguientes intentamos sin suerte convencer a los compañeros chilenos que el Golpe era posible, ellos estaban persuadidos que el golpe estaba controlado, que el ejército chileno era institucionalista y democrático. La situación económica intencionalmente deteriorada por el sabotaje de la burguesía generaba carencias de productos de primera necesidad, la protesta de la gente aumentaba, todas eran señales peligrosas que nos quitaban el sueño, debiéramos salir, pero nuestra obligación revolucionaria nos hacía pensar que había que defender como fuera posible la única experiencia revolucionaria que todavía estaba en pie.

Como no convencíamos a la generalidad de los compañeros chilenos, salvo honrosas excepciones, los latinoamericanos asilados intentábamos hacer algo para evitarlo, pero no podíamos. Con la esperanza de que los obreros por instinto revolucionario defenderían el proceso, tratamos de acercarnos a los cordones de trabajadores logrando algunos contactos débiles con compañeros del Cordón Cerrillos poderoso y organizado.

En el barrio exclusivo donde funcionaba la ENA, estaba el Cordón Vicuña Mackenna-Coordillera, allí metimos un compañero boliviano que vivía como sereno, mensajero y todo mandado. La cabeza política del Cordón lo ocupaba un compañero chileno socialista, que como muchos no creía en el golpe. A pesar de todo, abrigábamos la esperanza de que llegado el momento nos permitan combatir junto a ellos.

El Golpe de Pinochet.

Estalló en la madrugada del 11 de septiembre, fuimos a la oficina a pie; allí hicimos desaparecer papeles que pudieran comprometernos. Cerca de las 12 salí acompañada de mi compatriota Augusto Silez con la idea fija de llegar a pié al Cordón Cerrillos para integrarnos a la resistencia. A medio día la ciudad ya estaba controlada por el ejército, cada vez que alguien cruzaba la calle salía una ráfaga de balas que amedrentaba a los transeúntes que no habían alcanzado a llegar a su casa.

Al llegar a las Torres Tajamar escuchamos intercambio de disparos. Esto nos dio la impresión de que el pueblo chileno estaba resistiendo pero después supimos que eran compañeros uruguayos y brasileños que habitaban allí. Por calles paralelas alejadas llegamos a la altura de la Moneda, allí nos dimos cuenta que los militares habían controlado totalmente, nadie podía pasar, nos despedimos y fuimos como pudimos cada uno a su vivienda.

Esa tarde tenía todavía papeles que quemar en la casa, cuando quise botarlos me atoré con el humo que salía de la chimenea del edificio por todo lo que estarían quemando otros vecinos de los pisos inferiores.

En la noche recordé a mi hermano y otros compañeros que estaban en condiciones precarias porque no tenían trabajo, me di la tarea de buscarlos y ayudarles de alguna manera para que se pongan a buen recaudo. Cada día caían más muertos o prisioneros. Asimilado el susto, lloré amargamente como no lo hice en mi propio país al comprender que se acabaron las esperanzas revolucionarias para América Latina.

Mi salida.

Debo agradecer públicamente a Claire Ival que se convirtió en mi protectora, llegó a mi casa y me comunicó que estaba ayudando a varios compañeros y percibió que las diferentes embajadas se estaban cerrando y no había donde llevar a la gente que estaba en riesgo de caer presa. Me comunicó que la única embajada que todavía recibía era la de Panamá, explicando como todas las embajadas estaban rodeadas de policías, que la gente que intentaba acercarse era detenida. ¿Entonces le pregunté cómo hacer?

Ella me ofreció venir a recogerme al día siguiente y que le espere lista con el menor equipaje posible para evitar sospechas y poder correr al momento de entrar. Acepté de inmediato su ayuda pero no me atreví a pedir ayuda también para mi hermano. En la noche hablé con él y le expliqué la situación, me dijo que no me preocupe, que trataría de salir a píe por Arica y entrar clandestinamente a Bolivia, si no, al Perú. Me dio mucha pena pero no tenía otra salida; después supe que estaba entre los desaparecidos. Mis padres viajaron 3 veces a Chile visitando todos los centros de reclusión, lo encontraron por casualidad, lo tenían preso en un conteiner en el desierto, llegó a Bélgica después de 7 meses de mi llegada.

Al día siguiente a la hora señalada llegó Claire. Grande fue mi sorpresa cuando la ví; en la ENA todas andábamos en bluyín, esta vez vi bajar del auto a una perfecta dama francesa con su abrigo largo, finamente peinada, una verdadera embajadora de quién nadie podría sospechar que se metía con revolucionarios como nosotros. Arnaud, su esposo, conducía el carro con un impecable terno claro bien francés, subí.

Llegamos cerca de la embajada, dimos una vuelta para percatarnos de la situación y volvimos por otra calle para frenar en la puerta de la embajada panameña que era una pequeña casa rodeada de jardín, yo debía pasar dicho jardín corriendo para evitar que me disparen los policías apostados en la esquina.

Llegué corriendo a la puerta; los compañeros adentro trataban de abrir pero estaba tan llena que apenas pude meter la cabeza y resbalar mi tronco mientras hacían espacio para meter el resto de mi cuerpo; era un piso donde no cabía nadie más, todos estábamos de pié pegados unos a otros.

Cerca de la ventana habían puesto cuatro sillas destinadas a las embarazadas y ancianos que descansaban por turno, la Embajada había tirado todos sus muebles y cosas al patio.

En Panamá, el Presidente Torrijos contrató un hotel cerca del malecón donde teníamos cada uno su pieza, pero, como los golpes estaban de moda, también allí estalló un amago de golpe contra Torrijos. Él se portó excelente, nos hizo llamar para comunicarnos que el ala derecha del ejército estaba buscando con los americanos dar un golpe. De producirse, estábamos en serio riesgo, porque consideraban que éramos guerrilleros peligrosos de diferentes países. La armada americana instalada en el canal de Panamá no tardaría en encontrarnos para hacernos desaparecer.

Nos pidió que escribiéramos a nuestros familiares para pedir documentación y que él nos pagaría los pasajes. Como habíamos salido clandestinos o con salvoconducto que nos quitaban al salir, era difícil que nuestros padres consiguieran pasaportes normales. Afortunadamente entre nosotros había un uruguayo experto en falsificar, así salimos a Bélgica, cuyo aeropuerto estaba cercado por la policía que había descubierto los pasaportes: nos querían regresar al lugar de origen.

Gracias a una manifestación de estudiantes trotskistas decididos a destrozar el aeropuerto si no nos dejan pasar, entramos, pero no querían reconocernos condición de refugiados. Una vez más vino en mi ayuda Claire Ival ofreciéndome alojamiento en la casa de sus padres en Paris donde al fin pude asilarme.

En Paris pude estudiar sociología, educación y política en el más alto nivel. Con mi compañero gozábamos yendo de una universidad a otra, donde los excelentes profesores competían unos con otros sobre diversos temas de actualidad; trabajábamos limpiando edificios de 6 a 9 a.m. y las tardes después que salían los oficinistas de 18 a 21 Hrs.

Mi vuelta a Bolivia.

Después de 7 años en el poder Banzer estaba desgastado. Una huelga de hambre de 6 mujeres mineras logró movilizar más de mil huelguistas, lo que obligo a Banzer a entregar el gobierno a otro militar en período de transición para llamar a elecciones. Llegados a Bolivia, seguía la derecha en el poder, no había trabajo, decidimos buscar un lugar alejado donde no puedan molestarnos.

Ya casada con un compañero de prisión, Jorge Albarracín, decidimos trabajar con la gente campesina: ya que no pudimos cambiar el país, queríamos cambiar a nuestro modo una pequeña parte.

Elegimos la región de Iskanwaya, complejo arqueológico post Tiwanacota y preincaico, similar a Machupichu, cuyas construcciones y tecnología habrían servido de modelo a los Incas para construir el Cuzco, en la Provincia Muñecas a 130 Km. al norte de La Paz.

Hicimos educación popular recuperando la cultura local.

Publicamos 65 textos que comprendían todo el programa oficial de la escuela de 1ro. a 8vo. en tres lenguas aymara, quechua y castellano, desde alfabetización hasta bachillerato, adelantándonos a la actual revolución cultural descolonizadora.

Hicimos educación productiva, arborización, crianza de animales (conejos, pollos, cerdos, cabras, vacas), artesanías en lana de alpaca, madera, cerámica, herrería, promoción del turismo, minería.

Eso hicimos hasta cuando la salud nos permitió porque los caminos eran pésimos, no había teléfono, electricidad ni ningún servicio.

Finalmente volvimos a la ciudad donde pude trabajar como docente en las universidades de La Paz y Cochabamba, sin dejar nunca la militancia política. Entré de Senadora por la gestión 2010-2014.

El proceso de cambio dirigido por Evo Morales es un aprendizaje sensacional, todas las teorías revolucionarias y las recetas políticas quedan cortas frente a la realidad. No se sabe lo que puede hacer un presidente indígena sin ataduras ni fórmulas convencionales, pasan cosas interesantes y también contradictorias. Apoyo el proceso de cambio esperando como siempre que las cosas salgan bien a favor de los desposeídos.

Nelly Fernández Negrete
Cochabamba, noviembre 2011.

Claire Ival

La ENA, tal como la vio una relatora francesa.

Llegué a Chile en junio 1972, dado que Arnaud, mi esposo, tenia que trabajar en Santiago 18 meses: hacia el servicio militar en forma civil, como profesor en la Universidad de Chile. Tenía 25 años, y un diploma en Economía de la Universidad de París X. Casi todos los cursos de mis estudios universitarios habían sido basados en la economía política clásica y liberal (Smith, Ricardo, Pareto, y el inevitable Samuelson). Después de la huelga general de mayo 68, leí y estudié en forma autodidacta las obras de Marx, y de economistas marxistas.

Trabajé en la ENA como relatora de Economía y Planificación, del 1 de octubre 1972 al 10 de septiembre 1973.

Aquí están ***extractos de las cartas*** *que mandé a mis padres en París.*

28 septiembre 1972

.....Me han contratado a prueba por un mes en una escuela donde trabaja un francés que está haciendo su servicio militar en forma civil (muy simpático, lo conocí en las clases de español en París)[25]. Esta escuela da cursos en todo Chile (¡tal vez, voy a viajar!) a funcionarios del Estado, que tienen que promover las nuevas políticas. Y también a obreros de las empresas del Área Social. Temas: introducción a la economía y la gestión de empresas, capacitar para la participación y sus organismos que empiezan a crearse; la idea es que una verdadera participación exige un mínimo de adiestramiento. Es más conscientización que enseñanza propiamente dicho. Va ser apasionante.... Contactos con todo tipo de gente, a descubrir el país, y más que todo, un trabajo bien útil, ya que la acción de masas y la conciencia con conocimientos del pueblo son cosas que faltan en el proceso chileno; el problema para mi será el idioma, pero al fin del mes de ensayo, veremos si puedo dar clase y discutir con obreros....

15-16 octubre 1972

....Mi trabajo me ocupa mucho (de las 9 a las 19 h) pero me entusiasma, y espero que me contraten definitivamente. Unos diez días en la oficina, como iniciación, a leer, a estudiar los apuntes de clases y a discutir con los colegas que son fantásticos (argentinos y bolivianos entre otros).

Después, a escuchar clases, y es impresionante ver como empleados y obreros sin calificación se interesan y entienden, a partir de sus experiencias concretas, los conceptos económicos. Por fin, vuelvo de 2 días en el Centro donde fui a ayudar en la organización de un curso para obreros que construyen una

25 Se trata de Bernard Burel.

fábrica de celulosa en Constitución.... Fui con un compañero chileno del Mapu (un pequeño partido que salió de la DC) a discutir con los responsables del sindicato de la planta; nos han ofrecido un almuerzo «más rico no hay»....Al mismo tiempo, la situación política se pone tensa pues la derecha intenta paralizar el país con la huelga de los camioneros.... Si hay un golpe, echan a todos los de mi Escuela al tiro, y a mí también....

10 noviembre 1972 (en Constitución)

.....La organización del curso pedido por el sindicato de Celulosa Constitución terminó; volví allá a ver como empezaba y, dado que había dos veces más candidatos alumnos que lo previsto, tuve que dar clases inmediatamente, por primera vez.

Están construyendo la planta, son mecánicos, soldadores, operadores de grúa... Las clases no son magistrales, sino discusiones dirigidas, con temas: valor-trabajo, explotación capitalista, concentraciones, imperialismo, problemas actuales de la Economía chilena (dependencia, hiper-concentración, agotamiento del modelo de crecimiento), la transición al socialismo.[26]

Los trabajadores participan mucho, dan muchos ejemplos que hay que traducir en conceptos. A veces no entiendo lo que dicen, pero nos llevamos bien y me entusiasma hacer esto. Además de Economía, tienen clases de Administración y gestión de empresas, y de participación; 10 horas de cada materia... Fuimos también de noche a un bosque, en la montaña, a dar charlas a leñadores que no estaban incluidos en el curso....

El trabajo es ideal, para mí. Cierto, muy mal pagado y sin ninguna seguridad. Los chilenos que lo aceptan son idealistas, militantes de partidos (que muy a menudo les ofrecen puestos con responsabilidad, así que no se quedan mucho tiempo); o jóvenes recién salidos de la Universidad. Los extranjeros (aparte de mí y del otro francés) son latino-americanos, a menudo refugiados políticos (muchos bolivianos). Además de las clases, usamos montajes audio-visuales para iniciar debates en las noches; tenemos sobre participación, el Cobre, la Comuna de París, la Liberación de la mujer....

26 Para las clases de Economía, use tres tipos de documentos pedagógicos :
1) los números 1 Explotados y explotadores, 2 Explotación capitalista, y 5 Imperialismo y dependencia, de los 7 cuadernos de educación popular publicados por Quimantú en 1971 y 72 y escritos por Marta Harneckeer (que estudió el marxismo en Paris) y Gabriela Uribe; a veces, pude dárselos a los participantes
2) los libros de JM Albertini, "Les rouages de l'économie nationale" y "Les mécanismes du sous développement", publicados en 1960 y en 1967, en la serie "initiation économique, de Economie et Humanisme, Editions ouvrières". (Economie et Humanisme es un grupo de economistas cristianos creado en 1941 por un dominicano, L.J. Lebret, quien estuvo en contactos estrechos con la democracia cristiana latinoamericana, incluído con el Presidente Frei, y después con los «teólogos de la liberación». Esos economistas y pedagogos se interesaron mucho por las luchas obreras, y estudiaron el marxismo pero nunca lo consideraron como doctrina científica). Los libros de Albertini proponen dibujos y esquemas que pedí reproducir, en español, al taller de la ENA que lo hizo muy bien.
3) al fin del curso, daba fichas estadísticas cuyos datos venían de las publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la U de Chile.

Después del curso en Constitución, pienso que voy a dar clase a funcionarios: ¡va a ser distinto, otro estilo!.....

12 noviembre 1972 (carta a los amigos)

....Como la ENA pone en práctica los principios que enseña, he tenido el gusto de participar en muchas Asambleas generales de trabajadores, donde decidimos la orientación (el sistema oficial de participación es mucho menos radical, lo que crea problemas con los obreros del MIR que quieren el control obrero de inmediato).... Durante el mes pasado[27], estuvimos todos movilizados para requisar camiones. Ya que con Arnaud tenemos coche (la citroneta que trajimos de Francia) fuimos a verificar, en todos los rincones de Santiago, si había camiones parados, cada vez que llegaba una denuncia de miembros de la UP. Lo hicimos con uno u otro de mis colegas, que son casi todos militantes de izquierda (PS, Mapu y MIR) ¡había que venir a Chile para tener el papel de esquirol!

Y me duelen los muslos ya que hemos tenido que descargar toneladas de papel para la escuela.

Y me resfrié montando guarda una noche en un parque sobre camiones requisados (¡tenía ganas de irme a dormir a casa, pero no se podía con el toque de queda!).

Ahora, las cosas están normalizadas, por el momento......

29 noviembre 1972 (en Talca)

..... De nuevo fui al Sur, 5 días en Talca y en seguida 5 más en Linares. Clases a funcionarios de la administración pública, nivel de fin de colegio francés más o menos; menos entusiasmados que los obreros de Celco. Pero, al parecer, no se aburren demasiado. Talca es una pequeña ciudad de provincia, igual que en Francia, no tiene mucho que ver, sólo una piscina agradable donde voy a menudo...... Han ofrecido a Arnaud un puesto definitivo en la Universidad de Chile: cierto, nos quedamos hasta fin de Diciembre 73, pero quizás aceptamos la oferta para quedarnos más......

16 diciembre 1972

..... Las clases me han ocasionado algunas sorpresas; así, un funcionario me afirma: «sin los americanos, nosotros nunca hubiéramos podido explotar el cobre, ya que, a nosotros los chilenos, no nos gusta trabajar y somos unos incapaces....»; o un obrero del PC pregunta «me preocupa saber, ¿por qué los trabajadores de la televisión francesa hicieron la huelga con los obreros en el 68?".... En vez de preparar una charla sobre Grupos y concentraciones, estoy

27 Octubre, con la huelga derechista y el intento de derrumbar al gobierno.

traduciendo y adaptando un montaje audio-visual francés sobre el tema ; este fue dado a nuestra escuela por un cura-obrero francés pero achilenado[28]. Las fotos son muy lindas, pero necesitan un montón de explicaciones para chilenos[29] ... ¡Por fin, la Escuela me ha pagado, dos meses! .....

30 diciembre 1972

...... Casi me encuentro cesante. El parlamento estaba votando el presupuesto para 73, y aquí no hay reconducción sistemática de los servicios votados. La derecha que tenia informaciones precisas sobre el papel de la ENA cortó los créditos y no aceptaba ningún compromiso. (¡Si se compara con la francesa, la Constitución chilena es un modelo de democracia!). Todos los compañeros con cargas de familia (son muchos) estaban muy preocupados. Distribuimos volantes, hicimos discursos en las radios, pedimos el apoyo de los obreros a quienes habíamos dado clases... todo inútil.

Por fin, nos han transferido, en forma más o menos oculta, créditos afectados a otro programa del mismo Ministerio. La ENA sigue, nosotros con ella y celebramos el fin de año con un partido de fútbol: ¡Chile contra el resto del mundo!...

13 enero 1973

..... Enero es como el mes de Agosto en Francia, todo es más lento. En la ENA, no se dan cursos, y tenemos un seminario interno sobre participación, con discusiones apasionantes. No habrá cursos antes de marzo....

17, 24 y 31 marzo 1973

..... No tengo cursos programados para las semanas próximas, la ENA tiene problemas para concretizar sus proyectos en 1973: hubo vacaciones, después las elecciones, y ahora son los inevitables trámites para realizar cosas, en la administración así como en las empresas sociales. Estoy tratando de organizar varios cursos, pero cada decisión demora una semana o más, así que hago una llamadas telefónica cada día, y tengo que esperar: ¡no me voy a cansar mucho!

Con los colegas, leemos y discutimos, lo que es muy interesante. Además, un seminario interno también interesante sobre la política económica del gobierno: ¡inútil decir que estamos bastante críticos! La ocupación principal es

---

28 Supe que este audio-visual había sido publicado por una editorial "Chronique Sociale", ligada al catolicismo social, y redactado por un dirigente sindical de la Confédération Française Démocratique du Travail, Michel Branciard, muy activo en educación obrera, cuando fui contratada en el Centro de estudios de la CFDT en 1977 y compartí la oficina con él.

29 Ejemplo: una foto de una planta química enseña el parking lleno de citronetas, lo que para franceses era típico de obreros con bajos salarios, pero para chilenos era alcanzado sólo por el 5% más rico.

«fuera de la jornada laboral": discusiones políticas, asambleas de trabajadores (la participación, por supuesto), reuniones del Comité de la Unidad Popular...

De noche, los voluntarios van a animar discusiones proyectando los audiovisuales de educación popular, en las poblaciones y campamentos. Fui a hacerlo la semana pasada, y ha sido instructivo: el contraste con el barrio rico donde vivo es impresionante. ¡Y no hablar de los mosquitos!.....

Esta semana, fuimos a hacerlo en el campamento Lenin : los pobladores se tomaron el terreno tres semanas atrás, más de 100 familias, casi todas alojadas en carpas hechas con sábanas sujetas al suelo con ganchos y cordeles ; pero hay banderas en todas partes, «calles» y parcelas bien dibujadas, una olla común, un puesto de socorro, unos que montan guardia de noche; claro, ni agua ni alcantarillado, y un solo cable eléctrico con una ampolleta, lo suficiente para proyectar el audio visual (sobre la historia del movimiento obrero). No son cesantes sino obreros y empleados, pero sin casa. Un delegado nos explica que los borrachos no pueden entrar, sólo los sábados ya que «tomar un poco es necesario». Al verles, uno entiende que los ricos tengan miedo. Al fin del audio visual, gritaron «¡viva el campamento Lenin, casa o muerte!» y nos pidieron venir otras veces....

15 abril 73

... Fui una semana al Sur a dar clase en una planta de azúcar (IANSA) en La Unión. Trabajé muchísimo, 6 o 7 horas de clases cada día en español, al fin del día estaba farfullando... Los alumnos eran obreros o empleados con responsabilidades en el sindicato o en los organismos de participación, y algunos ingenieros. Discutían mucho. Con los dos otros profesores, alojamos y comimos en la planta; interesante. Al fin, los alumnos me hicieron regalos de artesanía mapuche y ¡maravilla! 3 kg de arroz, 4 kg de azúcar y hasta un poco de mantequilla: el abastecimiento es mucho más fácil en el Sur agrícola...

Algunos de ellos eran impresionantes, esos militantes comunistas típicos, dedicados y dispuestos a darlo todo, como uno se imagina a los obreros rusos de 1917. No han ido a la escuela, pero en su tiempo libre leen libros de marxismo o historias del movimiento obrero. ¡Ojala no se vuelvan burócratas y no sean desilusionados, como los soviéticos!

Última noticia: la ENA conoce de nuevo la crisis, no se puede utilizar los créditos más o menos legales que habían pensado en Diciembre. No hay sueldo en Marzo, tampoco en Abril y las soluciones para más tarde siguen hipotéticas. Muchos compañeros buscan trabajo en otras partes, lo que es bien triste. Yo pienso aprovechar el sueldo de Arnaud y quedarme a trabajar como voluntaria ¡pueden ver hasta qué punto es interesante este trabajo!

Pero el ambiente de la Escuela no es tan alegre como antes...

Hemos decidido hacer una olla común, cada uno trae lo que tiene, se mezcla todo y se come, mal pero se come. Los que tienen mujer e hijos están más preocupados cada día. Hablamos de huelga con ocupación, pero la derecha está decida a cerrar esta escuela y una acción ilegal seria pretexto inmediato para procesarnos: nadie está dispuesto a ir a la cárcel para defender la ENA......

5 y 12 mayo 1973

...Nada nuevo para la ENA, dos buenos amigos ya se fueron, y todos los otros están buscando trabajo, con más o menos energía.... La edad media de los profesores es de 24 años, y muchos siguen estudiando. Estos últimos dos meses, lo que la Escuela ha podido pagar no alcanza para una familia. Ya no hay plata para pagar a más de 5 profesores, de un total de 25.

Yo renuncié oficialmente a mi sueldo. Me pregunto si voy a tener mucho tiempo libre por falta de cursos, o mucho trabajo por falta de profesores. Por el momento, estoy preparando un curso de más alto nivel, con 4 horas sin descanso, lo que me da un poco de miedo...

Me preguntas sobre la rutina de la Escuela. Es de 9h a 5h1/2 con almuerzo (muy malo, hay problemas de abastecimiento). Dar clase. «Coordinar» un curso, lo que significa llamar diez veces para conseguir una respuesta, ponerse de acuerdo sobre las materias, los programas, las condiciones prácticas, averiguar que el curso se pasa sin problemas, discutir con los profesores de la ENA que van a dar, o están dando, clases; lo he hecho dos veces, en Constitución y en Santiago. También, tenemos que escribir apuntes, sintetizar libros (no me atrevo), escribir artículos para el Boletín de la escuela...

9 y 10 junio 1973.

...Para la ENA, se aproxima una solución, después de una semana de casi ocupación de la oficina del Director de Presupuestos que es nuestro superior jerárquico. Es socialista pero no le interesa la capacitación de los trabajadores: ¡delegados obreros que sepan leer un balance, por supuesto que podrán criticar los dirigentes nombrados por el gobierno! Sin oponerse a pagarnos, tardó en el trámite y nos dejó sin sueldo dos meses.

Nos quedamos tres días enteros en la entrada de su oficina y le hemos dicho en la cara lo que pensamos de él. Consecuencia: los sueldos tienen que llegar el lunes, pero nuestro Director se arriesgó mucho, y tal vez mandan de vuelta a París al francés que está haciendo su servicio militar en la ENA. El caso de este Director de Presupuestos tiene que ser discutido por la comisión de cuadros del PS. Tenemos la esperanza que el PS escuche a la base y eche este burócrata.

Los alumnos me impresionan. Esa gente «humilde» (no sé qué palabra emplear), obreros o dueñas de casa, casi no saben escribir, tienen pinta de indios o de rotos, pero durante la clase escuchan con los ojos abiertos en grande y participan, y después dan las gracias por que se le ha explicado cosas que nunca pudieron conocer ...

Hay de otro tipo. Estoy dando el curso de alto nivel del que les hablé; es para Tesoreros regionales, unos veinte altos funcionarios, viejitos de 50 y todos momios. Según ellos, el principal problema económico de Chile es el aumento del precio de los coches, lo que les hace difícil comprarse uno nuevo.

Trato de explicarles la cuestión de los términos del comercio internacional, de las salidas de divisas y de la balanza de pagos: nada fácil ya que, aunque tienen una alta posición, su nivel de estudio es menos que al fin del colegio en Francia. A pesar de todo, nos llevamos bien.....

26 junio 1973

... Fui a Valdivia 3 días a preparar el curso para el Sector Forestal: tomar contacto con los sindicatos, visitar algunas plantas, asistir a asambleas y vuelvo allá una semana para dar la clase de Planificación. He trabajado muchísimo para escribir mis notas de clase, y sobre todo entender los conceptos añejos del sistema de planificación a la chilena: ¡que complicado! Pero al final, tendrán que reunirse 10 tipos y decidir cualquier plan para el 74. Igual, me gusta esta materia y tengo esperanza de dar la misma clase en Santiago, de nuevo para los forestales.... Nos gusta tanto Chile que pensamos quedarnos 6 meses más....

1 julio 1973

¡Tengo que contarles nuestro primer golpe! Estaba en Valdivia, para la primera semana del curso. El segundo día, empiezo la clase a las 8 y a las 10 llega el responsable local del sector forestal, «la Moneda está cercada por tanques, Allende pide a los trabajadores ocupar las fábricas y si es necesario los llamará a defender su gobierno». Obedecemos, suspendimos el curso, y tomo el primer tren para volver a Santiago escuchando la radio. Una hora después, los tanques se iban y a las 12, nuevo discurso de Allende «les hablo desde la Moneda»... ¡Qué alivio! En la ENA, preparaban volantes para la marcha prevista por la noche donde toda la UP celebró la victoria....

8 agosto 1973

... estuve en Valdivia donde he dado 8 horas de clase cada día: la segunda semana del curso, la ENA no pudo mandar otros profesores así que estoy sola, lo que no es tan interesante para los alumnos; pero hago un poco de todo, desde

Economía hasta Ciencia Política, como puedo, no sé si es útil para los alumnos, para mí si, estoy aprendiendo mucho en las discusiones que tenemos.

La primera semana participé en la toma de una fábrica de dos alumnos del curso quienes encabezaron el movimiento; el Estado la va a comprar, pasará al Área social, y este conflicto se va a solucionar...

Desde el Tancazo, la situación es tensa, no hay bencina ni buses: viajar para los cursos se pone difícil....[30]

27 septiembre 1973 (por correo diplomático)

... Ya que esta carta va por correo diplomático, les voy a decir la verdad. Es terrible. Parece que algunos militares chilenos han decidido «limpiar» América Latina de todos los que califican de «extremistas». Los de Argentina, Bolivia, Brasil, Uruguay que se han refugiados en Chile son casi 10 000, están cogidos en la trampa, los servicios de inteligencia militar de esos países están llegando a Santiago y la ONU no les puede dar ninguna protección.

La única solución es esconderse en cualquiera embajada. Estamos ocupados en ayudar a los amigos, de la ENA o de la Universidad, y 4 de nuestros mejores amigos[31] están ya en seguridad.

Pero hay otros para quienes no podemos hacer nada. La embajada de Argentina abrió sus puertas, pero dos militares dispuestos a disparar están en frente, hay que aprovechar un momento de cansancio de ellos: de esto depende vida o muerte.

Basta con dramas. Un compañero de la ENA, Tarzan, que pensamos fusilado únicamente por ser brasileño, reapareció en las listas de prisioneros en el Estadio Nacional, donde están 10 a 15 000 detenidos, donde se tortura y se fusila, pero se sobrevive también. En cuanto a los chilenos, casi todos los militantes de la UP tuvieron la casa allanada, y están sin trabajo.

La ENA fue allanada el 13 y nombraron un momio de nuevo director, la gente de izquierda ya no puede entrar, únicamente acompañados para recoger objetos personales; iré a pedir un certificado de trabajo. La van a cerrar provisoriamente, como la Universidad...

30 Durante las semanas siguientes, no tuve tiempo de escribir largamente, por los numerosos cursos y acciones de apoyo al gobierno, y por la estadía de mi hermanita de 17 años (ella fue muy bien acogida por los de la ENA que le permitieron asistir a cursos y actos culturales en fábricas nacionalizadas, y le organizaron trabajos voluntarios, como ayudar en la escuela de una población, o cargar alimentos con la Juventud Socialista). Además, quería tranquilizar a mis padres...

31 De la ENA, se trata de una uruguaya, Cristina, que fue escondida en casa del embajador de Finlandia, y de una boliviana, Nelly, que se metió en la embajada de Panamá. Un joven, Sergio, hijo adoptivo de otro relator brasileño, fue metido en la embajada de Argentina. Ellos, y Tarzan cuando lo liberaron, se asilaron en París. La embajada de Francia protegió al máximo a todos los franceses, y abrió sus puertas y sus jardines a unos 300 refugiados.

Pensamos irnos de Chile a fines de octubre».

MINISTERIO DE HACIENDA
DIRECCION DE PRESUPUESTO

SANTIAGO, 8 de OCTUBRE de 1973 Nº

Referencia:

El Director infrascrito acredita que la Sra. Claire Ival se desempeñó en esta Escuela Nacional de Adiestramiento para Funcionarios Públicos (ENA) desde el 1º de Octubre de 1972 al 10 de Septiembre de 1973.

Durante este período coordinó cursos y realizó clases de Economía y Planificación, de 15 horas de duración, en Servicios de la Administración Pública Centralizada y en Empresas del Area Social, y a sus clases asistieron alumnos con antecedentes educacionales heterogéneos, desde analfabétos hasta universitarios.

CHRISTIAN HANSEN ROSES
Director Interino
Escuela Nacional de Adiestramiento

Salí de Chile el martes 16 octubre, y lloré en el avión. Chile me ha enseñado que "la democracia es el peor de los regimenes después de todos los otros" y que las luchas sociales son largas.

Claire Ival

Ignacio Jimenez

Vivencias en la construcción del socialismo: ayer Chile, hoy Bolivia.

Un día de febrero de 1972, llegué a la ENA por sugerencia de Jorge Israel, funcionario de la CEPAl, para reunirme con su Director y ofrecer mis servicios como relator. Había llegado a Chile el 31 de diciembre de 1971 procedente de París lleno de entusiasmo por la novedosa experiencia chilena de construir el socialismo por la vía pacífica.

Mi retorno a Chile fue completamente voluntario por razones familiares. Estaba casado con una ciudadana chilena desde 1965 y había residido en Santiago entre 1965 y 1967. Como ciudadano colombiano y egresado de la Escuela de Administración Pública ESAP en Bogotá, recibí una beca del Gobierno de Francia para realizar una especialización en el Instituto Internacional de Administración Pública IIAP entre 1969 y 1970. En septiembre de 1970 ingresé a la Universidad de París para cursar estudios de postgrado en economía del desarrollo y aprobé los exámenes para presentar una tesis y acceder al doctorado de universidad bajo la tutoría del Profesor Celso Furtado.

Mi aventura humana comenzó cuando conversé en privado con el Embajador Pablo Neruda (antes de su Premio Nobel) y le pedí su consejo sobre retornar a Chile y participar en el gobierno de la Unidad Popular. Me alentó en la idea y me dijo que todos los latinoamericanos solidarios con la experiencia chilena eran bienvenidos. Además, Jorge Israel y Gonzalo Martner habían sido profesores míos en la ESAP en 1963, lo cual significaba buen respaldo en caso necesario.

La acogida que me brindó Patricio Orellana fue positiva e inmediata.

Con el tiempo reconocí en La ENA a un centro de formación de nuevos valores éticos y de capacitación para el cambio político y social del Chile de la UP, razón por la cual polarizó los esfuerzos de una corriente intelectual extranjera pero solidaria al dinamizar la participación del pueblo en el modelo político, social y económico alternativo a la dominación del capital y sus mecanismos de depredación de recursos y explotación de la mano de obra.

Asimismo, recuerdo que el enfoque de participación social en la transición al socialismo fue innovador en el esquema de un establecimiento educativo público como la ENA, originalmente creado para atender necesidades de capacitación y actualización en materias administrativas del aparato burocrático gubernamental, como fue y sigue siendo el propósito de la ESAP en Colombia.

Como relator de la ENA hice parte de los desplazamientos a ciudades de provincia para desarrollar cursos sobre aspectos generales y específicos de administración de recursos tales como: selección y dirección de personal; consecución, asignación, control y evaluación de ingresos y gastos sociales; planifi-

cación de actividades y presupuestos por programas, etc.

Los asistentes a dichos cursos formaban parte de administraciones locales, organizaciones sociales vinculadas a partidos políticos de la UP, organizaciones sindicales y sus ramas industriales, juntas de pobladores, estudiantes universitarios y líderes sociales en general.

Una de las innovaciones fundamentales de la experiencia chilena respecto de la tradición histórica de transición al socialismo, fue el propósito de convencer al electorado acerca de la viabilidad de una transición pacífica entre el capitalismo y el socialismo, mediante la intervención del Estado en todos los ámbitos aunada a la participación directa y creciente de toda la población hacia un cambio social basado en la justicia, la equidad y la democracia.

En consecuencia y en mi entender, la ENA abrió un frente de trabajo con las bases sociales extendiendo su accionar a las provincias, a las dirigencias sindicales, a las autoridades locales sin abandonar explícitamente su obligación con la burocracia del gobierno central y respetando la prevalencia de jerarquías de toda índole.

Sin embargo, esta relativa ambivalencia de las actividades adelantadas por la ENA restaba energías para alcanzar el objetivo principal de promover el convencimiento sobre una transición pacífica al nuevo modelo de sociedad, mediante la ampliación de mecanismos de la democracia representativa.

En el marco de acuerdos de la Central Única de Trabajadores, principal baluarte social de la Unidad Popular, con el Gobierno de la UP, la ENA condujo diversas actividades de carácter docente en distintos puntos del país.

Participé, según recuerdo, impartiendo cursos cortos y especializados en temas administrativos de carácter general para destacar su relación e importancia en la fase de transición al socialismo, en el sindicato de la Mina de Chuquicamata en mayo de 1972, y en junio del mismo año en la Universidad de Concepción dirigido a una audiencia conformada principalmente por trabajadores de Huachipato.

Si bien mi experiencia en la ENA duró pocos meses por cuanto en agosto de 1972 pasé a formar parte del elenco de profesionales invitado a construir un nuevo sistema estatal de comercio exterior, aquel tiempo fue inolvidable y sentó las bases de mi vocación docente en diversas disciplinas que posteriormente desarrollé en Colombia y otros países.

Actualmente, radicado en Bolivia, sigo ejerciendo la docencia como vocación; en esta ocasión en Diplomados de la Escuela de Gestión Pública Plurinacional EGPP dirigidos a funcionarios del Estado en su nivel central, orientados hacia la descolonización y la promoción de un modelo alternativo de desarrollo al capitalismo todavía vigente en este país, caracterizado por la pobreza y desigualdades de todo orden.

Ignacio Jiménez
La Paz, Noviembre de 2011

Virginia Dollys Ramos Poseck

Mi experiencia en la ENA.

Quiero comenzar mi testimonio acerca de mi aporte al trabajo de la ENA en los años 1971 y 1972 cuando Patricio Orellana, entonces profesor de Planificación y Presupuestos en la Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas de la Universidad de Chile, fue nombrado Director de la ENA, y nos invitó a varios de sus ex alumnos de la Escuela de Ciencias Políticas a ser profesores en tal institución. En mi caso, además me dio la oportunidad de realizar mi práctica profesional para obtener mi correspondiente grado académico.

Mi práctica profesional consistió en organizar el taller de impresos de la ENA, y en supervisar su administración eficiente.

Teníamos máquinas que reproducían el material a entregar a los alumnos, funcionaban en base a hojas procesadas en duplicadores "roneo" y dactilografiadas en stencil (hojas con letras recortadas por donde traspasaba la tinta para dejar impresa las letras). Para el picado las secretarias usaban máquinas de escribir manuales, es decir no eléctricas. Los empleados procesaban el material con el uso de tal tecnología y lo terminaban compaginando los apuntes ligando las hojas a veces con enormes corchetes, según el grosor del cuaderno resultante. En algunos casos especiales, sencillamente, empastando.

También comencé actividades docentes. Primero coordinando clases de la ENA para grupos en los diferentes servicios de la Administración Pública de la Provincia de Aconcagua. Llegaron profesores compañeros egresados de la Escuela de Ciencias Políticas, como Pilar Moreno, Vicente Bengoa, Eugenia Wilhelm, Daniel Tapia entre otros.

En ese lugar, mi primera asignatura fue la de Archivos e Inventarios, materia árida y poco adecuada al ambiente político de la época. A poco andar comencé mis clases recitando algún poema de Nicanor Parra y encontré la forma mínima de hacerlas entretenidas más allá de su inevitable contenido. Así llegué a estar a cargo de enseñar una materia más inspiradora para mí como fue la de "Participación de los Trabajadores en las Empresas Públicas".

Como leí en el Capítulo Uno escrito por el profesor Orellana, el Director de Presupuestos habló entonces de nuestro trabajo como "turismo". Al ser este escrito un testimonio, me doy el permiso de acotar el detalle doméstico que por mi trabajo no cobré ni un peso.

De eso estoy segura, porque como dije estaba en calidad de estudiante en práctica y recuerdo que mi primer sueldo fue de mi trabajo paralelo en el Servicio de Desarrollo Social (con el que compré libros de temas políticos y una máquina de coser, típico de la dualidad de funciones que vivíamos las mujeres en tan fuerte período de cambios). Luego mi sueldo lo recibí en la Empresa Electrónica Nacional dependiente de Corfo y también en el Ministerio del Interior.

Recuerdo que nos tomábamos nuestro trabajo muy en serio, dormíamos muy pocas horas para alcanzar a poner las notas de las evaluaciones porque dedicábamos el día a las clases propiamente. A veces las lecciones comenzaban a las 7 de la mañana. Otras de 7 de la tarde a las 10 de la noche.

Los profesores conformábamos una cruzada. Nos instalábamos en las provincias por una semana. A veces todos juntos, otras de a uno o de a dos. Llegábamos con nuestras enseñanzas en temas que tenían como objetivo desburocratizar el funcionamiento de las instituciones públicas.

Eran cursos de administración, organización y métodos, planificación, archivos e inventarios, participación de los trabajadores en las empresas públicas entre otros afines. Transversalmente comunicábamos a los alumnos experiencia de humanidad y de sentido de vida apuntado hacia el bien común, entendido como trabajando juntos por el bien de todos.

Tras el paso de la enseñanza de los equipos de profesionales de la ENA, los funcionarios públicos cambiaban su visión laboral como carga, trabajo tedioso, burocrático, yugo con sentido economicista que les proporcionaba seguridad en el empleo. Nosotros les entregábamos una orientación hacia la comunidad y hacia el servicio, les impulsábamos hacia el análisis de sus cargos convirtiéndolos hacia la creatividad para reorganizar los sistemas utilizados hasta el momento a fin de lograr eficiencia en la atención al público o en la función del servicio correspondiente.

Inculcábamos el disfrutar el coordinado trabajo en equipo y el logro de los objetivos aplicando estudios de ruta crítica, de diagramas de flujo, herramientas de planificación, análisis de tiempos, organización y métodos, uso de recursos y costos. Técnicas desconocidas por ellos hasta ese momento.

Yo me realizaba profesionalmente, sin duda, al sentir cómo esas personas agradecían nuestra dedicación hacia ellos y de hecho nuestra forma de enseñar tomando en cuenta, entre otros, algunos métodos indicados por Pablo Freire. Fueron la base para mi posterior vocación pedagógica que he desempeñado en los últimos 10 años, asumida ya como profesión, después de terminar mi etapa de vida privada de crianza en actividad de familia, y de trabajo práctico en empresas en lo profesional.

En mi labor docente gracias a la base en las técnicas pedagógicas de avanzada que aplicábamos entonces, con el estilo aprendido en la ENA, hoy obtengo excelente evaluación por parte de los alumnos. De esa metodología ENA, puedo entregar ejemplos de actitudes tales como el hecho de empezar cada curso particular incentivando la apertura de los sentidos de los alumnos a asumir su proceso de aprendizaje, con la voluntad de acción para cambiar algunos patrones de comportamiento a veces muy difíciles de modificar. Por tanto disponíamos a los alumnos a llevar a cabo un proceso de promoción personal, y los motivábamos hacia el logro del objetivo del curso correspondiente, provocando su participación en las clases y la retroalimentación constante.

El profesor, sin desestimar a ningún alumno, buscaba aunque costaba y mucho, la dedicación personalizada, a objeto de lograr la alineación de los integrantes del curso en el mejor nivel. Teníamos que potenciar el aporte de las habilidades de cada alumno para que lo siguiera desarrollando y entregando a la comunidad. Esperábamos que en el tiempo posterior al paso de la ENA, los funcionarios no cesaran de desarrollar su eficiencia y manutención al día.

Enseñábamos técnicas de trabajo eficiente y lográbamos que cada trabajador despertara su humanidad, conocida ya probablemente en su vida privada, pero oculta tímidamente en su trabajo dada la relación laboral propia del patrón-inquilino ancestralmente heredada en nuestro país. Los cursos terminaban con funcionarios profesionalmente renovados en su excelencia y con personas con autoestima alta, creativos, con lenguaje libre y transparente, capaces de desarrollar trabajo en equipo y de ejercer liderazgo cuando el grupo los reconociera su momento.

Nosotros, recién egresados, teníamos fuerza de agentes de cambio como profesionales nuevos, nacidos dentro de la llamada "generación de mayo del 68". Habíamos sido alumnos de excelentes profesores: Clodomiro Almeyda, Gonzalo Martner, Ricardo Lagos, Patricio Orellana, Fernando Díaz Harriet, Horacio D'Ottone, Álvaro Drapkin, entre otros.

Éramos la primera generación tras la reforma universitaria en Chile. En la universidad habíamos tenido visitas importantes desde Europa y su movimiento de "La Primavera de Praga". Como un recuerdo personal, mis clases transcurrían con una frase escrita en tiza, como lema en el borde superior del pizarrón: "La imaginación al poder".

Posterior al golpe, ese tipo de entusiasmo liberador, seguro debe haber parecido muy de avanzada ya que la escasa movilidad social sigue hasta hoy, a través de los denominados segmentos del país en sus aspectos económicos, financieros, militares, políticos. En las diferentes posiciones al interior del mercado laboral, se repiten varios apellidos a través de las generaciones. En Chile como en la Edad Media aún se heredan también los oficios. No olvidemos nuestros índices de desigualdades sociales y económicas en las mediciones mundiales de estos factores. Hoy el horizonte de sentido del hacer es individualista, lo opuesto al sentido social y solidario de nuestra visión respecto al hombre y la mujer nuevos.

Los profesores de la ENA fuimos entusiastas promotores de la igualdad, de la idea que su construcción era labor de todos y para la cual los funcionarios de la administración pública tenían que desempeñar un rol ejemplar. Recorrimos las ciudades del país en esta misión pedagógica a través de los servicios públicos. Recuerdo especialmente nuestra intervención en Rancagua, Puerto Montt, Osorno.

De la enseñanza, y del aprendizaje brotaba el agradecimiento de los alumnos. Especialmente recuerdo la demostración de afecto que se nos brindó al equipo destinado en su momento, a Puerto Montt. Fuimos invitados por el Intendente a agregar a nuestro programa algunas charlas en la Municipalidad de Castro. Al terminar, para celebrar la buena evaluación desde los funcionarios y trabajadores en general hacia la ENA y su labor, tal autoridad pública nos llevó a todos los profesores a un paseo a los saltos de Petrohué y al lago de Todos los Santos en un día de lluvia torrencial.

Empapados, llegamos a cobijarnos a una cabaña atendida por amables moradores. En la sala de entrada la cabaña tenía una inolvidable salamandra que nos convirtió en vapor, mientras pasábamos por los alambiques de una amena conversación. Al fin con nuestras ropas secas, nos dimos cuenta que el lugar no era una cabaña cualquiera aparecida entre la apretada selva, sino que se trataba del "club radical" de la región. Largos mesones provistos de típicas comidas de la zona, para picar.

No demoramos mucho en ese lugar porque teníamos que volver a Puerto Montt donde nos esperaban nuestros alumnos para despedirnos en torno a una olla grande en la tierra, tipo mesa redonda alrededor de la cual todos los pares, es decir los compañeros, sin rangos ni mayor poder que el del compañerismo y la poesía, compartimos discursos sobre la consecuencia en la voluntad de acción por la construcción de un Chile más solidario y justo, donde a "nadie se le falte el respeto, compañero".

Así lo sentíamos y hoy me parece casi anecdótico.

En estos momentos, me doy cuenta que en los últimos años he considerado "la memoria histórica" en el tradicional estilo del relato del aporte de las elites y en lo relativo a los casos de faltas en contra de los derechos humanos. Ahora me doy cuenta que tengo mi personal memoria histórica, la que tenía muy escondida, como si recordarla fuera faltar a las normas de la "clandestinidad". La idea de Patricio Orellana de congregarnos a recordar la labor de la ENA hace justicia y legitima nuestra memoria, importante a presentar a nuestra descendencia.

Convencidos que estábamos en el camino hacia una relación hombre-trabajo creativa, compartida, inspirada, teníamos fe en un país con hijos creciendo en igualdad de oportunidades hacia un futuro bueno, sin amenazas, ni incertidumbre, con libertad, trabajo y buena leche. Los de la ENA fuimos bastante idealistas.

Yo creía que alguien, por el sólo hecho de ser "compañero" o "compañera", era una persona bondadosa y con buenas intenciones. Yo tenía 21, 22, 23 años y fue un regalo de Patricio Orellana, mi profesor de Planificación y Presupuestos, el haber creído en mi capacidad de enseñar. Terminé mi informe, me recibí de Administrador Público, tengo mi diploma con fecha junio de 1972.

En general en esos años tuve la oportunidad de vivir la experiencia de creer a concho que estábamos dando nacimiento a un salto histórico en conciencia social. Gracias a la impronta de Patricio Orellana, que sus amigos y colaboradores veíamos como un "economista y artista", tuve la experiencia de creer con honda fe que los compañeros de la ENA éramos un humilde eslabón del comienzo del mundo mejor, el de la solidaridad.

Virginia Ramos Poseck.

(Administrador Público, Magister en Ética Social y Desarrollo Humano, Doctora C, en el Estudio de las Sociedades Latinoamericanas Políticas)

Maria Cristina Uslenghi Rizzi de Castro

EL FIN DEL EXILIO DE UN CONTINENTE, EL BOLETÍN DE LA ENA COMO TESTIGO

Llegué a Santiago de Chile el 13 de enero de 1973. Hasta hoy guardo con cariño una copia del sello de entrada en Chile por la frontera Argentina. Era un sábado y salí caminando tratando de orientarme con un mapa de la ciudad que no conocía, para encontrar la dirección de los amigos que me alojarían en su apartamento. Cruzando la Alameda vi una manifestación de una multitud desfilando por el medio de la calle con banderas rojas. Parecía una fiesta popular muy alegre y ruidosa. Me senté en la vereda para llorar de emoción: ¡hacia tanto tiempo que yo no veía eso!

En Santiago encontré muchos uruguayos, brasileños, latino-americanos: exilados, fugitivos, perseguidos, solidarios e integrados a la esperanza chilena. Enseguida, fui a trabajar como Editora del Boletín de la ENA cuyo Director, Patricio Orellana, llamábamos cariñosamente de Pato. Desde mi punto de vista este apodo iba siempre acompañado con la palabra "Rezongón" ya que me regañaba constantemente cuando yo decía "garabatos" o cuando llegaba atrasada al trabajo.

Para entender la emoción de la llegada a Chile y la gratitud por recibirme de brazos abiertos en la ENA, es necesario que yo explique de donde venia y lo que había enfrentado hasta entonces.

En Montevideo, mi ciudad natal, trabajaba en el Banco Popular desde los 16 años de edad y estudiaba Economía. En Uruguay - mi país - fui miembro del Sindicato de Bancarios desde 1961 hasta 1969 cuando empecé a ser perseguida por causa de mi militancia política.

En enero de 1973 salí para Chile huyendo de la "libertad condicional" en que estaba desde que salí de la cárcel, en diciembre de 1972. Debería decir de las prisiones, los sótanos, las cloacas, los infiernos en que las "Fuerzas Conjuntas" represivas de mi país me habían tirado, como presa política, desde el 18 de mayo de ese año. Pocos días antes, el 15 de abril, la Asamblea General del Poder Legislativo uruguayo había aprobado la suspensión de las garantías individuales y la declaración del "Estado de Guerra Interno" en todo el país.

El 18 de mayo de 1972 es registrado en la historia de Uruguay como un marco del recrudecimiento salvaje de la represión que culminaría con el golpe de estado de junio de 1973. Fue en ese trágico día que los verdugos de la DOPS – la truculenta policía política de la dictadura brasileña - me entregaron a las "Fuerzas Conjuntas" de Uruguay, iniciando las primeras acciones de lo que vendría a ser conocido como "Operación Cóndor" en América Latina.

Los tormentos vividos por mi habían empezado mucho antes en Brasil. Había sido presa política en Recife, Rio de Janeiro y San Pablo. Había denunciado torturas innumerables veces y por eso mismo volvía siempre al suplicio. Mi nombre de

soltera, María Cristina Uslenghi Rizzi, consta en los registros de las entidades de defensa de los derechos humanos y en las pesquisas de dedicados estudiosos de los archivos de las fuerzas brasileñas de represión que ya están disponibles.

En 1973 en Santiago de Chile y particularmente en la ENA empezaba a curarme las heridas del cuerpo y del alma en una sociedad que construía la igualdad y en un trabajo que realizaba como parte de un colectivo de seres humanos idealistas, solidarios, generosos, dedicados y competentes. Pero el 11 de septiembre vino el golpe y se llevó por muchos años la esperanza chilena y latino-americana.

Hacia días que la radio anunciaba "tensión" en el aire. No sé si por eso el 11 de septiembre en la ENA no precisamos mucho tiempo para darnos cuenta del golpe. Casi sin hablar pero bajo el comando de nuestro querido "jefe" Pato Orellana, recorríamos todas las salas recogiendo materiales que pudieran comprometer a los trabajadores y llevándolos a la cocina donde ardían en una gran hoguera. Cuando nos dispersamos fui caminando hasta la calle Merced – donde vivía – y ya no me cupo duda: el golpe había puesto los tanques en la calle.

Vi las bombas del asesino institucional Pinochet, cayendo sobre el Palacio de la Moneda, a pocos metros de mi casa, donde vivía con mi compañero brasileño, que durante el golpe fue preso en los Estadios de Chile y Nacional y que solamente volvería a encontrar en el exilio en Paris. Después de dos días clausurada salí a la calle para buscar a mis amigos de la ENA y logré ubicar por teléfono a los franceses: Claire Ival y Arnaud, Bernard Burel y Danielle.

No puedo ni explicar lo que estos "héroes y heroínas" hicieron por mí y por muchos extranjeros que seriamos los primeros perseguidos por la simbología que eso representaba a las justificativas del golpe. A mi me llevaron a la embajada de Finlandia junto con una amiga brasileña que, embarazada de 9 meses, tuvo su niña – Renata – en Buenos Aires el 2 de octubre, dos días después de salir de Chile. Con el apoyo del Embajador de Finlandia, salí de Chile el 29 de septiembre de 1973 llena de angustia y un tremendo sentimiento de pérdida.

No sé como, NO ME ACUERDO, pero ese día llevé conmigo para el exilio un ejemplar del penúltimo Boletín de la ENA – el número 8 – del cual fui Editora. En el clima de terror desatado por el golpe es imposible entender ese gesto, a no ser que una fuerza superior lo haya conducido.



En Francia vivimos en la propia piel el exilio del continente latino-americano. Todos los países del Cono Sur estaban representados en la multitud de exilados que veníamos de Chile. Sin esperanzas de volver a ver a mi hijita que había dejado en Uruguay, nació en Paris mi segundo hijo, que como los demás niños

nacidos en el exilio, fue durante mucho tiempo un pequeño apátrida: ni brasileño ni uruguayo, mucho menos francés.

Solo pude volver a Brasil en diciembre de 1979, en el marco de la ley de amnistía aprobada en este país, que permitió la anulación de los actos decretados contra mí por la dictadura.

Viví y trabajé en Goiania como analista de sistemas hasta que en noviembre de 2002 mi amiga y compañera de celda en el Presidio Tiradentes - SP, Dilma Rousseff, me llamó a Brasilia para componer el equipo de transición del primer Gobierno del Presidente Lula. Vivo en Brasilia hasta hoy, ahora trabajando en el Ministerio de Justicia del Gobierno de la Presidenta Dilma.

Sin embargo al Uruguay solo pude volver en Enero de 1985 cuando finalmente mi país me dio un certificado de cese de la búsqueda internacional contra mí. Fue solo entonces que mis tres hijos, Gaby de 21 años, Gregorio de 9 años y Luana de 2 estuvieron juntos por la primera vez y que los dos menores conocieron a sus abuelos.

Volví para Chile en marzo de 2011 acompañada de mi hijo Gregorio que se dedica con entusiasmo a registrar el proceso histórico del exilio del continente latino-americano, del cual él mismo hizo parte. Fuimos a encontrar los queridos amigos de la ENA y ¿adivinen lo que llevamos con nosotros? ¡EL BOLETIN DE LA ENA! Queríamos visitar sus autores y contarles todo lo que habíamos visto en nuestro largo y doloroso exilio. También pudimos contarles que habíamos elegido un lugar para que ese símbolo de la ENA pudiese seguir siendo el testigo de lo que las nuevas generaciones podrán construir como espacio de las libertades, los derechos humanos y de los trabajadores de América Latina.

En la Programación de las actividades de la 52ª. Caravana de la Amnistía, evento realizado en octubre 2011 en Foz-de-Iguazú por el Ministerio de la Justicia junto con la UNILA – Universidad de la Integración Latino-Americana, fueron incluidas dos ponencias sobre el Gobierno Allende en Chile.

La primera seria presentada por nuestro queridísimo Patricio Orellana, pero que – enfermito – no pudo venir. Bernard Burel presentó las dos de una forma brillante y motivadora para profesores y alumnos de la UNILA.

En ese evento hice la DONACIÓN para UNILA del Boletín No. 8 de la ENA para que la Universidad lo ponga en lugar de destaque como símbolo de "EL FIN DEL EXÍLIO DE UN CONTINENTE, PARA QUE NO SE OLVIDE, PARA QUE NUNCA MAS SUCEDA".

Allí se quedó el boletín "esperando" un ejemplar de este maravilloso trabajo, que sea llevado por nuestro gran maestro Patricio Orellana y – ojalá – nuestro próximo encuentro. ¡hasta la vista!

Maria Cristina Uslenghi Rizzi de Castro

Brasilia, DF, 30 de octubre de 2011

GLOSARIO DE SIGLAS UTILIZADAS

ACNUR Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados.

ANEF Agrupación Nacional de Empleados Fiscales.

CELCO Celulosa Constitución.

CEPAL Comisión Económica Para América Latina de las Naciones Unidas.

CIEPLAN Corporación de Estudios para Latinoamérica.

CORFO Corporación de Fomento de la Producción.

COMAR Comité de Ayuda a los Refugiados.

CONICYT Consejo Nacional de Investigación Científica y Tecnológica.

CUT Central Única de Trabajadores.

DC Democracia Cristiana

DOPS Departamento de Ordem Política e Social (Brasil).

DIPRES Dirección de Presupuestos.

EGPP Escuela de Gestión Pública Plurinacional.

EMPART Caja de Previsión de Empleados Particulares.

ENA (Chile) Escuela Nacional de Adiestramiento para funcionarios públicos.

ENA (Francia) École Nationale d`Administration.

ENAMI Empresa Nacional de Minería.

ESAP Escuela Superior de Administración Pública (Colombia).

FASIC Fundación de Ayuda Social de las Iglesias Cristianas.

FODA Fortalezas, oportunidades, desafíos y amenazas.

IANSA Industria Azucarera Nacional Sociedad Anónima.

ICIRA Instituto de Capacitación en Investigación en Reforma Agraria.

IIAP Institut International d'Administration Publique.

ILPES Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social de las Naciones Unidas.

INACAP Instituto Nacional de Capacitación Profesional.

INDAP Instituto de Desarrollo Agropecuario.

LAN Línea Aérea Nacional.

MAPU Movimiento de Acción Popular Unitaria.

MAV Medios audiovisuales.

MIR (Chile, Bolivia) Movimiento de Izquierda Revolucionaria.

OCOM Oficina Central de Organización y Métodos.

ODEPLAN Oficina de Planificación Nacional.

ONU Organización de las Naciones Unidas.

OTE Organización del Trabajo Eficiente.

OyM Organización y Métodos.

PC Partido Comunista.

PDC Partido Demócrata Cristiano.

PRI Partido Revolucionario Institucional.

PS Partido Socialista.

SEREMIS Secretarios Regionales Ministeriales.

UNAM Universidad Nacional Autónoma de México.

UNCTAD United Nations Conference on Trade and Development (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo).

UNILA Universidad de la Integración Latinoamericana.

UP Unidad Popular.

AUTORES

Alfonso Baraona Sotomayor,

Administrador Público. Estudios en IIAP de Francia, Secretario General de la ENA, Profesor de la Universidad de Chile, Autor de varios libros sobre realización personal. Página WEB www.realización personal.cl

Nery Barrientos Montes,

Economista Político, Sociólogo. M.A. Secretario General de la ENA. Estudios graduados en la Universidad de New York at Binghampton, Estados Unidos. Profesor de la Universidad de Illinois, Chicago, Asistente del Director del Chicago Transit Authority (CTA), Miembro del Consejo Directivo del Free Chile Committee de Estados Unidos con sede en Nueva York, Vice Presidente del Chicago Chile Comité. Fundador y Presidente del Pablo Neruda Cultural Center, en Chicago, con sede en todas las principales ciudades de Estados Unidos.

Bernard Burel,

Economista. Asesor francés de la ENA. Proporcionó ayuda y refugio a personas perseguidas por la dictadura de Pinochet. Fue amenazado de proceso y debió abandonar Chile. Alcalde-adjunto de la comuna de Massy (Francia), trabajó como funcionario del Ministerio de Economía y Hacienda de Francia, administró varias instituciones públicas. Terminó su carrera profesional como Director de "La Cité de l'espace" de Toulouse. Hoy día jubilado, actúa como voluntario en una organización caritativa.

Tarzan de Castro,

Sociólogo e Historiador. Diplomado en Francia. Fue Diputado Estadual y Diputado Federal por el Estado de Goiás – Brasil a partir de 1983. Hoy día es Editor de la Revista HOJE en ese Estado. Brasileño, fue preso político por la dictadura militar de su país, refugiado en Chile hasta el golpe en 1973 y en Francia desde 1973 hasta 1979 cuando pudo regresar al Brasil como amnistiado.

Nelly Fernández Negrete,

Socióloga y Educadora. Fue presa política en Bolivia, refugiada en Chile hasta el golpe en 1973 y después en Francia donde consiguió un Master en Planificación de Educación. Profesora Universitaria, responsable del proyecto de desarrollo Iskanwaya. Senadora de la República, Bolivia.

Claire IVAL,

Economista. Secretaria permanente de la Confédération Française Démocratique du Travail. Asesora social por la Comisión Europea. Encargada de estudios en la federación francesa de residencias para los Sin Casa. Jubilada. Voluntaria en una organización de educación popular.

José Ignacio Jimenez,

Administrador Público de la ESAP de Colombia, Diplomado del Institut International d'Administration Publique IIAP de París, Egresado de Doctorat de l'Université París I, Funcionario de Naciones Unidas en la UNCTAD-Ginebra, Autor de ensayos y libros sobre Economía y Desarrollo. Profesor de Universidad en Bolivia.

Patricio Orellana Vargas,

Administrador Público, Ex Director de la ENA, Profesor de la Universidad de Chile y otras universidades. Individual Study Fellow de la Universidad de Sussex. Funcionario de Naciones Unidas. Trabajó en la Vicaría de la Solidaridad, FASIC y Comisión Chilena de Derechos Humanos, editor de la revista clandestina *AVANCE,* Autor de varios libros sobre Derechos Humanos, Administración y Ética. Página Web www.probidadenchile.cl

Virginia Ramos Poseck,

Administradora Pública, Magister en Ética y Desarrollo Humano. Doctora © en el Estudio de las Sociedades Latinoamericanas. Profesora de la Universidad Diego Portales y Alberto Hurtado.

María Cristina Uslenghi de Castro,

Analista de Sistemas. Diplomada del IESTO – Institut des études Economiques, Sociales et Techniques de l'Organisation - Paris. Uruguaya, fue presa política en su país y en Brasil, refugiada en Chile hasta el golpe en 1973 y en Francia desde 1973 hasta 1979. Cuando amnistiada en Brasil fijó residencia en ese país donde vive hasta hoy día. Trabajó como Asesora del Ministro en el Ministerio de Minas y Energía y actualmente en el Ministerio de Justicia de Brasil, en Brasilia.

La ENA, Escuela Nacional de Adiestramiento para Funcionarios Públicos fue creada durante el gobierno de Frei Montalva como una entidad para modernizar la Administración Pública. Estaba inspirada en la tecnocrática ENA francesa y contó con el apoyo del gobierno de Francia. Durante los mil días del gobierno de Allende, esta Escuela llevó a cabo programas de capacitación para la participación de los trabajadores en la dirección de las empresas del área social y de los servicios públicos, abarcando a todo el país. Se intentaba hacer participativo el trabajo, como parte sustancial de la democratización de la sociedad chilena. La dictadura borró de la historia este intento y ahora, cuarenta años después, aquí la presentan algunos sus actores que eran jóvenes de nueve países latinoamericanos y europeos, quienes la consideran su más valiosa experiencia.

****



Pehuenches junto a su árbol sagrado, la Araucaria (pehuén) frente a las tierras reconquistadas después de cien años de tramitaciones de las autoridades, jueces, notarios y abogados . Como Claire Ival señala en el texto, las luchas sociales son largas.